



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUTEEN VAIKUTTAMINEN HINNOITTELUN AVULLA

Erika Hellsten

Julia Sormunen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HELLSTEN ERIKA & SORMUNEN JULIA:
Palveluyrityksen kannattavuuteen vaikuttaminen hinnoittelun avulla

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyö tehtiin Tmi X:lle, hierontapalveluita tarjoavalle yritykselle. Yrityksen palveluiden hinnoittelu ei ole aiemmin perustunut hinnoittelun teoriaan tai mihinkään erityiseen hinnoittelustrategiaan tai -tekniikkaan. Vuonna 2016 yrityksen tulos jäi negatiiviseksi, joten opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten hinnoittelulla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen. Tavoitteena oli tarjota yrittäjälle tietoa hinnoittelusta ja mallintaa hinnoittelun vaikutusta kannattavuuteen. Opinnäytetyössä muodostettiin hinnoitteluprosessin avulla uudet hinnat ja verrattiin niitä Tmi X:n nykyisiin hintoihin käyttäen katetuotoanalyysiä. Hinnoittelun taustatietojen keräämisen apuna käytettiin haastattelua, benchmarkingia sekä SWOT-analyysiä. Hinnoittelun teoria haettiin sekä kotimaisesta että ulkomaisesta kirjallisuudesta.

Opinnäytetyössä havaittiin, että hinnoittelulla voi vaikuttaa kannattavuuteen. Opinnäytetyön lopputuotoksena saatiin yrittäjälle hinnat, jotka kattavat vähintään kustannukset ja ovat samalla kilpailukykyiset. Hinnoittelussa huomioitiin myös yrittäjän asiakkaiden mielipide sopivasta hintatasosta. Opinnäytetyössä laadittiin uusi korkeampi hinnasto kotikäynneille perustuen arvohinnoittelu menetelmään. Verrattaessa uusia ja vanhoja hintoja huomattiin, että uudet hinnat olivat kannattavammat. Opinnäytetyössä laadittiin Excel-tiedosto, jonka avulla yrittäjä voi tarkastella myyntimäärän ja hinnan vaikutusta kannattavuuteen. Excel-tiedostossa voidaan myös laskea tarvittava palveluiden myyntimäärä, jotta yrittäjä pääsee tavoitetulokseensa.

Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa hintojen lisäksi myös kustannusten määrä. Yrityksen hintoja ei voida nostaa vain kustannusten suhteessa, koska palvelun kysyntä vähenee, jos ei oteta huomioon asiakkaiden näkökulmaa. Hinnoittelu ei perustu nykyään vain kustannuksiin ja katteeseen, vaan markkinoihin ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Hinnoittelun haasteena onkin muodostaa hinta, joka on kilpailukykyinen markkinoilla, asiakkaiden mielestä oikea sekä yritykselle kannattava.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HELLSTEN ERIKA & SORMUNEN JULIA:
The Impact of Pricing on the Profitability of a Service Company

Bachelor's thesis 74 pages, appendices 2 pages
November 2017

This thesis was commissioned by a company called Tmi X which operates in massage industry. The pricing of the company's services was not based on any theory or strategy. In this thesis, the objective was to give the entrepreneur knowledge about pricing and to show how pricing can affect profitability. In this thesis new prices were calculated and compared to the old prices by using the gross margin analysis. Background information for pricing was gathered through an interview, benchmarking and a SWOT analysis.

As a result of the thesis, the entrepreneur received competitive prices that cover at least the costs. A new price list with higher prices for home visits was made based on a value pricing method. The comparison of new and old prices revealed that the new ones were more profitable. In the thesis, an Excel file was developed where the entrepreneur can view the impact of the sales volume and the price on profitability. Excel can also calculate the required sales volume to reach the profit target.

The thesis also revealed that the profitability of the company is affected not only by the prices but also by the amount of costs. The prices cannot be raised as much as the costs increase because there would not be many buyers after that. Pricing is not based on just costs and gross margin alone but also on the markets and the understanding of customer behavior. The challenge of pricing is to set a competitive price that is accepted by customers and still profitable to the company.

Key words: pricing, profitability, service company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PALVELUN HINNOITTELU JA ANALYSOINTI.....	7
2.1	Palvelun hinta ja hinnoitteluprosessi	7
2.2	Ominaispiirteet ja liiketoimintamalli	9
2.3	Asiakkaat	10
2.4	Markkinat ja kilpailijat.....	12
2.5	Kustannukset.....	14
2.6	Elinkaarenvaihe	15
2.7	Tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät.....	15
2.7.1	Haastattelu.....	16
2.7.2	Benchmarking	17
2.7.3	SWOT-analyysi.....	20
3	ASEMOINTI JA HINNOITTELUSTRATEGIAT	22
3.1	Asemointi.....	22
3.2	Hinnoittelustrategioiden jaottelu.....	23
3.3	Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat	24
3.4	Tulevaisuuden kasvun strategiat	24
3.5	Neutraalit strategiat	25
3.6	Asiakasarvon maksimoinnin strategiat	26
4	HINNOITTELUMENETELMÄT.....	27
4.1	Hinnoittelumenetelmien jaottelu.....	27
4.2	Resurssiperusteiset.....	28
4.3	Tuotosperusteiset	30
4.4	Käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset.....	31
4.5	Hyöty- ja arvoperusteiset	31
5	HINNALLA OPEROINTI	32
5.1	Hinnalla operoinnin taustaa	32
5.2	Hintaporrastus	32
5.3	Alennukset ja maksuehto	33
5.4	Psykologinen hinnoittelu	34
5.5	Dynaaminen hinnoittelu.....	35
6	PALVELUN KANNATTAVUUS	36
6.1	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät.....	36
6.2	Tuotot ja kustannukset	37
6.3	Katetuottoanalyysi	38

7	TMI X:N HINNOITTELU JA KANNATTAVUUS	43
7.1	Analysointi	43
7.2	Asemointi	51
7.3	Hinnoittelustrategia	51
7.4	Hinnoittelumenetelmä	53
7.5	Hinnalla operointi	54
7.6	Hinnan asetus ja yhteenveto	55
7.7	Hinnoittelun kannattavuus	57
8	EXCEL-TUOTOS	63
8.1	Hinnan ja myyntimäärän muutoksen vaikutus kannattavuuteen	63
8.2	Kuinka paljon tulee myydä, jotta saavutetaan tavoitetulos?	64
9	POHDINTA	67
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	73
	Liite 1. Haastattelukysymykset asiakkaille	73
	Liite 2. Haastattelukysymykset yrittäjälle	74

1 JOHDANTO

Toiminimi X:n perustanut yrittäjä toimii terveyspalvelualalla hierojana. Yritys tarjoaa perinteisten hierontojen lisäksi urheiluhierontaa. Tmi X on perustettu vuonna 2015 ja se on yrittäjän ensimmäinen yritys. Yrittäjä on yrityksen ainoa työntekijä, joten yrityksen tulos on samalla yrittäjän palkka. Tmi X:n hinnoittelua ja sen vaikutusta kannattavuuteen ei ole aikaisemmin selvitetty.

Tavoitteena opinnäytetyössä on antaa yrittäjälle tietoa hinnoittelupäätösten tueksi ja kertoa hinnoittelun vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen. Jotta tavoitteeseen päästään, selvitetään toimialueen kilpailutilannetta benchmarkingilla ja asiakkaiden hintaodotuksia haastattelulla. Tuotoksena yrittäjälle luodaan Excel-taulukko, jonka avulla hän voi muun muassa mallintaa hinnan ja myyntimäärän muutoksien vaikutusta kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään myyntimäärään vaikuttamiseen pelkästään hinnoittelun keinoin.

Opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelmänä teorian osalta on internet-lähteet, kirjallisuus sekä yrittäjän teemahaastattelu. Kirjallisuuslähteet ovat sekä kotimaisia että vieras-kielisiä. Yrityksen asiakkaita haastatellaan, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman realistinen palvelun arvo. Benchmarking-prosessi sisältää kilpailijoiden hinnoittelun tunnistamisen, ymmärtämisen ja soveltamisen. Benchmarking toteutetaan etsimällä tietoa internetistä toimeksiantajan kilpailijoista.

Opinnäytetyössä esitellään ensin teoriaa palvelun hinnoitteluprosesseista, jonka jälkeen tämän pohjalta käydään läpi Tmi X:n hinnoitteluprosessi. Yrityksen palvelut hinnoitellaan uudestaan teoriaa hyödyntäen. Toimeksiantajan palveluiden hinnoittelussa selvitetään hinnan taustalle analysoitavia asioita, hinnan asemointia, hinnoittelustrategiaa, hinnoittelumenetelmiä sekä hinnalla operointia. Kannattavuusosiossa on sekä teoriaa että käytäntöä. Osiossa hinnoittelun pohjalta rakennettua hintaa verrataan yrittäjän käyttämään hintaan katetuottoanalyysin avulla. Kannattavuuden jälkeen esitellään Excel-tuotos, jolla yrittäjä voi mallintaa hinnoittelun ja myyntimäärän vaikutusta kannattavuuteen.

2 PALVELUN HINNOITTELU JA ANALYSOINTI

2.1 Palvelun hinta ja hinnoitteluprosessi

Palvelu kulutetaan heti, se on aineeton, asiakkaalle henkilökohtainen sekä muuttuu tilanteessa. Palvelun hinnoittelu eroaa tuotteen hinnoittelusta, koska asiakkaan hintarajat eivät ole tarkkoja. Asiakkaan on vaikea määritellä kustannukset palvelulle, joten arvolla on suuri merkitys hinnoittelussa. (Laitinen 2007, 293.) Asiakas ei saa tuotetta käteensä, jolloin hän voisi sitä tarkastella. Palvelujen vertaileminen on tuotteiden vertailua hankalampaa. (Sipilä 2003, 19.) Tällöin palvelun laatua mitataan hinnalla. Palvelu ei ole konkreettista vaan sitä ostaessa ostetaan lupaus (Blythe 2008, 259).

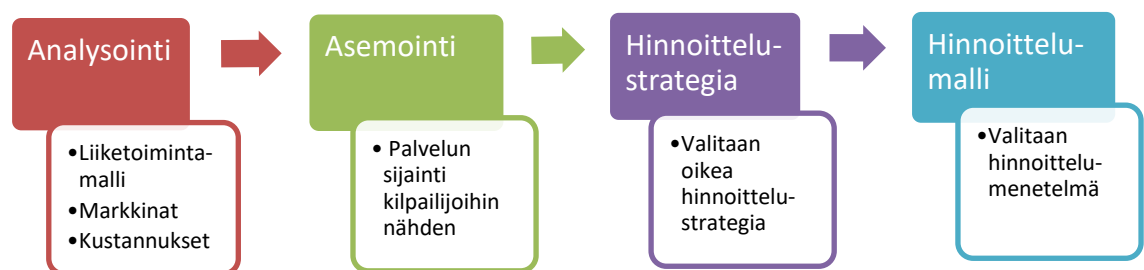
Palvelun hinta on asiakkaan maksama suorite saamastaan palvelusta. Hinta on palvelun arvostuksen mittari, ja sillä voidaan ohjata asiakaskäyttäytymistä. Asiakaskäyttäytymisen ohjaamisessa hinta on kaikista nopein ja tehokkain. Erilaisilla hinnan muutoksilla voidaan esimerkiksi sitouttaa asiakas vakioasiakkaaksi. Palvelun hinta kertoo asiakkaalle sen arvon, esimerkiksi lääkäripalvelut arvostetaan korkealle, joten niiden hinnatkin ovat korkeat. (Sipilä 2003, 26 - 28.) Asiakkaat ajattelevat, että mitä enemmän maksat palvelusta, sitä laadukkaampi sen tulisi olla (Blythe 2008, 259).

Hinnoittelun perussääntö on se, että hinnan tulee määräytyä niin, että palvelu olisi kannattava. Yrityksissä myynti on suurin tulonlähde. Tämä tarkoittaa, että hinnan muutokset näkyvät suoraan kannattavuudessa. (Eklund & Kekkonen 2014, 103.) Hintaan vaikuttaa monia eri tekijöitä, yksi tärkeimmistä on yrityksen tavoitteet voiton suhteen. Jos tavoitteena on saada mahdollisimman paljon myyntiä, täytyy hinnan olla houkutteleva ja kilpailukykyinen. Jos yritys haluaa mahdollisimman paljon voittoa, katteen määrän tulee olla suuri. Tällöin palvelun tulee erota kilpailijoista jotenkin, että myyntiä syntyy toivottulla tavalla. (Markkinoinnin kilpailukeinot – hinta 2016.) Yrityksen voitto- ja markkinaodotukset näkyvät suoraan yrityksen valitsemassa hinnoittelustrategiassa (Hinnoittelun ABC 2005, 29).

Palvelun hinnoittelua miettiessä tulee muistaa, että yleisimmin palveluyrittäjä veloittaa tuntiperusteisesti. Tällöin yrittäjän tulee laskea, paljonko hän voi tehdä laskutettavaa työtä. Yrittäjällä saattaa olla mahdollisuus työskennellä kahdeksan tuntia päivässä, mutta

silti yrittäjä ei voi välttämättä laskuttaa kahdeksaa tuntia. Yrittäjän tulee ottaa huomioon esimerkiksi siirtymäaika. Tällöin kaikkia päivän tunteja ei voi veloittaa asiakkailta. Tuntimäärää lasketaan todellisen toiminta-asteen mukaan, ei kapasiteetin. Tämä tekee hinnoittelusta haastavaa, koska yrittäjän tarvitsee silti laskuttaa siirtymäaikaan kuluva aika. (Eklund & Kekkonen 2014, 114.) Hinnoitteluprosessin läpikäyminen huolellisesti on yritykselle erittäin tärkeää, koska se vaikuttaa niin moneen yrityksen eri osa-alueeseen.

Hinnoitteluprosessi koostuu neljästä eri askeleesta (kuvio 1). Askeleet ovat analysointi, asemointi, hinnoittelustrategian ja hinnoittelumenetelmän valitseminen. Tämän hinnoitteluprosessin avulla voidaan hinnoitella vain yksittäisiä palveluita. (Hinnoittelun ABC 2005, 2.) Hinnoittelu liittyy koko yrityksen toimintaan. Hinnoitteluprosessi on jatkuva, kun hinta on asetettu ja sitä täytyy muokata muuttuvan yhteiskunnan mukana. Hinnoittelussa tulee pysyä tietoisena koko ajan yrityksen sisäisistä sekä ulkopuolisista tekijöistä. (Sipilä 2003, 65.)



KUVIO 1. Neljä askelta kannattavuuteen (Hinnoittelun ABC 2005, 2)

Hinnoitteluprosessi aloitetaan kartoittamalla mahdollisimman paljon eri asioita. Yrittäjällä tulee olla tiedossa yrityksen liiketoimintamalli sekä palvelun liiketoimintakonsepti. Kun oma tekeminen on selvillä, kartoitetaan potentiaalisia asiakkaita. Mitkä ovat palvelun kohderyhmät, tuleeko asiakkaita olemaan tarpeeksi ja mikä on yrityksen tuottaman palvelun arvo asiakkaalle. Palvelun tulisi tuottaa asiakkaalle hyötyä sekä lisäarvoa ja palvelun tulisi olla erilainen verrattuna kilpailijoiden palveluihin. On hankalampaa hinnoitella palvelua, jota on jo paljon markkinoilla, kuin uniikkia palvelua. Mitä enemmän alalla on kilpailua, sitä enemmän yrityksillä on painetta laskea hintoja. (Hinnoittelun ABC 2005, 13 - 15.)

Analysoinnissa on tärkeä selvittää palveluun kohdistuvat muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Palvelun kustannukset antavat yrittäjälle rajan, jonka alle hän ei voi hinnoitella palvelua. Analysointivaiheessa tulee miettiä, miten hinnoittelu tulee muuttumaan palvelun eri elinkaaren vaiheissa. Elinkaaren vaiheet ovat kehitys, kasvu, kypsyys ja taantuma. Hinnan laskut ovat mahdollisia, kun markkinoille tulee uusia samankaltaisia palveluita. Yrittäjän on tärkeä ymmärtää, missä elinkaaren vaiheessa palvelu on. Analysointivaiheessa mietitään myös palvelun ominaispiirteet ja liiketoimintamalli, asiakkaita sekä palvelun markkinoita ja kilpailijoita. Palvelun ominaispiirteet kuvaavat toimialaa ja sitä, minkälaisesta palvelusta on kyse. Asiakkaat kohdassa keskitytään asiakkaan motiiveihin ostaa palvelu ja palvelun hinnan merkitystä asiakkaalle. Markkinat ja kilpailijat kertovat kilpailijoiden merkityksestä ja markkinoiden muutoksista. (Hinnoittelun ABC 2005, 19 - 20.)

2.2 Ominaispiirteet ja liiketoimintamalli

Analysointi aloitetaan liiketoimintamallin sekä palvelun ominaispiirteiden kartoittamisella. Liiketoimintamallin osalta tulee määritellä, millä toimialalla yritys toimii ja miksi. (Hinnoittelun ABC 2005, 20.) Yrityksen liiketoimintamalli laaditaan strategisen suunnittelun ja käytännön tekemisen välillä. Liiketoimintamalli vastaa seuraaviin kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten. (Tirkkonen 2014.) Palvelun ominaispiirteiden määrittelemineen kuuluu liiketoimintamalliin. Siinä selkeytetään, millainen yrityksen palvelu on. Analysoinnissa tulee kuvata yrityksen palvelu, määritellä mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se erottuu markkinoilla. (Hinnoittelun ABC 2005, 20.)

Se millainen palvelu on, vaikuttaa palvelun hinnoittelumahdollisuuksiin. Osa palvelun piirteistä rajoittaa hinnoittelua ja osa laajentaa mahdollisuuksia. Palvelun ominaisuuksia, joita voidaan tarkastella, ovat esimerkiksi ainutlaatuisuus, vakiintuneisuus, kiireellisyys, konkreettinen hyöty ja riskittömyys. Kiireellisessä palvelussa hinta voi olla korkeampi tai matalampi. Korkeampi hinta muodostuu, kun palveluntuottaja on valmis tuottamaan palvelun nopeasti. Matalampi hinta toimii tilanteessa, jossa asiakas tekee sopimuksen nopeasti ja siten palveluntarjoaja säästää suunnittelukustannuksista. Palvelun vaativuuden arvioiminen vaikeuttaa hinnoittelua. Esimerkiksi asiantuntijan on vaikea määritellä hintaa asiakkaalle ennen kuin tietää asiakkaan tarpeen laajuuden. (Sipilä 2003, 135 - 136, 140, 142.) Ainutlaatuisemman palvelun yritys voi hinnoitella vapaammin kuin jo markkinoilla

olevan palvelun. Välttämättömyyspalvelun hinnanmuutos ei vaikuta asiakkaiden ostopäätökseen yhtä paljon kuin ylellisyystuotteen hinnan muutos. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 199.)

2.3 Asiakkaat

Asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää hinnoittelua pohdittaessa. Yrittäjän tulee selvittää, onko palvelulle oma kohderyhmänsä ja kuinka suuri se on. Kohderyhmien eroja tulee kartoittaa: ostavatko kaikki palvelun samaan tarkoitukseen, mihin tarkoitukseen asiakkaat ostavat palvelun sekä onko palvelun ostotiheydessä eroa asiakkaiden välillä. Täytyy selvittää palvelun lisäarvo ja mitä hyötyä palvelu tuo asiakkaalle sekä miten asiakas näkee palvelun hinnan ja miten reagoisi hinnan muutoksiin. (Hinnoittelun ABC 2005, 21.) Tärkeää on selvittää, miksi asiakas valitsisi yrityksen palvelun. Onko valinnan takana esimerkiksi edullinen hinta, hyvä saatavuus, laadukas palvelu tai palvelun kotimaisuus. (Järvenpää ym. 2010, 195 - 196.)

Talousteoreettisesti hinta on asiakkaalle vain kustannus, jonka hän maksaa. Asiakkaan käyttäytymisen oletetaan olevan samanlaista riippumatta tilanteesta. Oletetaan, että asiakas ostaa sitä enemmän, mitä halvempaa on. Markkinoinnin kuluttajakäyttäytymisen teoriassa nähdään asiakas enemmän yksilönä, jonka henkilökohtainen näkemys hinnasta vaikuttaa ostopäätökseen. Tämä tarkoittaa sitä, että riippuen asiakkaasta hinta voidaan nähdä edullisena tai kalliina. (Laitinen 2007, 225 - 226.)

Hintajoustolla tarkoitetaan suhdetta, miten tuotteen tai palvelun hinta vaikuttaa kysyntään (Bergström & Leppänen 2013, 78). Hintaa nostaessa yleensä kysyntä pienenee ja tätä sanotaan joustavaksi kysynnäksi. On olemassa myös joustamaton kysyntä, jolloin kysyntä ei laske samassa suhteessa kuin hinta. (Selander & Vaili 2007, 68.) Palvelun ominaisuudet ja asiakkaiden tarpeet vaikuttavat hintajoustoon. Palvelun ollessa ainoa markkinoilla ja asiakkaalle välttämättömyys, hintajousto on vähäinen. Silloin hinnanmuutos ei vaikuta kysyntään eikä asiakkaan ostopäätökseen suuresti. (Laitinen 2007, 118.)

Asiakkaan halu ostaa palvelu riippuu siitä, minkälaisista hyötyä asiakas hakee siltä. Hintaa määriteltäessä on hyvä tehdä haastatteluja tai koemyyntiä. Näin pääsee mahdollisimman lähelle optimaalista hintaa. (Andersson, Ekeström & Gabrielsson 2001, 80.) Hinta on yksi

asiakkaan keino vertailla palveluita. Asiakkaat haluavat saada vastinetta rahoilleen. Eri asiakkailla on erilaisia tarpeita, joten sama palvelu voi olla toiselle täydellinen ja toinen inhoaa sitä. Asiakkaalla on monia eri motiiveja ostaa palvelua. Hyödyt voivat olla taloudellisia, funktionaalisia, operationaalisia tai henkilökohtaisia. Nämä hyödyt tyydyttävät erilaisia osa-alueita. Taloudellinen hyöty on esimerkiksi kustannussäästö, jonka asiakas saa palvelun ostosta. Funktionaaliset hyödyt ovat palvelun erityisominaisuudet. Operationaalisella hyödyllä tarkoitetaan palvelun luotettavuutta ja henkilökohtainen hyöty voi olla tyydytys, jonka asiakas saa tunnetun palvelun ostamisesta. (Hinnoittelun ABC 2005, 13 - 14.)

Palvelun kokonaisuus vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Jotta asiakkaan kokema arvo on korkea, tulee ottaa huomioon neljä tasoa. Tasot ovat tavara ja palvelu, toiminta, taito ja tieto sekä tunne ja tahto. Jokaisella tasolla on uhraus, jonka asiakas tekee sekä hyöty, jonka asiakas kokee. Tasojen hyödyt sekä uhraukset ovat alimmilla tasoilla mitattavissa helpommin kuin ylemmillä tasoilla. Alimmalla tasolla eli tavara- ja palvelutasolla on taloudellinen uhraus, jonka hyötynä on esimerkiksi säästö hinnassa tai tuotteen tai palvelun laatu. Seuraava taso on toiminta, jossa uhrauksena on aika sekä toiminnallisuus. Asiakas saa toiminnallisessa tasossa hyötyä siitä, että hän säästää aikaa sekä vaivaa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 132 - 134.)

Taidon ja tiedon tasolla, joka on toiseksi ylimmäinen taso, uhrauksena on kognitiivinen ja sosiaalinen uhraus. Kognitiivinen uhraus eli epävarmuuden tunne tarkoittaa, että asiakkaalle muodostuu ajattelusta sekä ymmärtämisestä raskautta. Tästä esimerkkinä on uuden kaupan erilainen tavaroiden sijoittelu. Hyötynä kognitiivisesta uhrauksesta saa turvallisuutta ja itsetuntoa. Sosiaalinen uhraus muodostuu asiakkaan taitamattomuudesta ja hyötynä asiakas saa muun muassa asiantuntijuutta sekä statusta. Ylin taso eli tunne ja tahto sisältää hyötyjä, jotka ovat abstrakteja, henkilökohtaisia ja mielihyvää tavoittelevia. Ylin taso tarkoittaa emotionaalista uhrausta. Sitä on erittäin vaikea ymmärtää ja mitata. Yritys yrittää laskea uhrausten määrää ja parantaa asiakkaiden tunneosaamista. Tunneosaaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakasta kohdellaan yksilönä, asiakkaalle hymyillään ja häntä rohkaistaan selailemaan ja viihtymään. Tähän auttavat visuaalinen ilme, tuoksut ja äänet. Liiallinen stimulaatio saattaa ärsyttää asiakasta ja voi pahimmassa tapauksessa pilata asiakkaan päivän. (Kuusela & Rintamäki 2002, 135 - 137.)

Asiakasarvon määrittävät kolme peruskysymystä. Kuinka paljon asiakas on halukas maksamaan? Kuinka usein hän on valmis maksamaan? Suosittelee hän palvelua toisille? (Tuulaniemi 2011, 49.) Jokaisella tuotteella ja palvelulla on oma arvonsa. Kun markkinoilla on paljon samaa palvelua tuottavia yrityksiä, on asiakkaan vaikeampi tehdä ostopäätöstä. Tällöin brändin ja muiden ihmisten mielipiteiden merkitys kasvaa. Palveluyrityksille on erittäin tärkeää saada hyvä maine ja imago. Asiakkaiden mielipiteet palvelun arvosta siis vaikuttavat hinnan suunnittelussa. Asiakkaiden mielipiteiden tietäminen on selkeästi kilpailuvaltti, koska yritys voi muokata liiketoiminta- ja palvelumallinsa asiakkaiden mielipiteiden mukaiseksi. Loppujen lopuksi asiakkaan motiivi ostaa palvelu muodostuu tarpeesta ja siitä, että asiakas haluaa itselleen hyötyä. (Hinnoittelun ABC 2005, 13 - 15.) Tässä opinnäytetyössä asiakkaiden mielipiteitä palvelun arvosta tutkitaan haastattelulla.

2.4 Markkinat ja kilpailijat

Hintaa määritellessä tulee tarkastella markkinoita, koska hintaan vaikuttaa kysynnän ja tarjonnan suhde. Jos kysyntää on enemmän kuin tarjontaa, on mahdollista asettaa palvelun hinta korkeammalle kuin päinvastaisessa tilanteessa. Tämän takia yrittäjän tulee olla tietoinen markkinoista, ostovoimasta ja kilpailusta. Markkinoiden lisäksi tulee tutkia kilpailua toimialalla: selvittää, millaisia tuotteita kilpailijat myyvät ja minkälainen hinnoittelu heillä on. Palvelun suhde muihin kilpailijoihin tulee selvittää, koska mitä erilaisempi palvelu on, sitä vapaammin sen pystyy hinnoittelemaan. (Bergström & Leppänen 2013, 261 - 262.)

Markkinoiden tilanne vaikuttaa siihen, miten yritys voi hinnoitella palveluaan. Markkinoiden tilanne voi olla käynnistyvä ala, kasvuala, kypsä ala, hajaantunut ala, kansainvälistyvä ala tai taantuva ala. Käynnistyvän alan piirteitä ovat pienet yritykset ja kustannukset ovat näillä yrityksillä suuria. Käynnistyvän alan yritysten hinnoitteluperusteet vaihtelevat, koska käynnistyvällä alalla on usein mahdollisuus saada yhteiskunnan tukea. Kasvualalla kilpailu kiristyy uusien yritysten myötä ja markkinat saattavat kasvaa 20 prosenttia vuodessa. Kilpailu määrittelee hinnoittelua kasvualalla. (Sipilä 2003, 102 - 106.)

Kypsä ala ei enää kasva paljon, ja sen yritysten palvelut ovat vakiintuneita. Kypsällä alalla on paljon hintakilpailua ja yrityksen kustannusten seuraaminen korostuu. Hajaantuneella alalla millään yrityksellä ei ole suurta markkinaosuutta. Yritykset ovat usein paikallisia ja alalla vaaditaan joustavuutta palvelun tuottamisessa. Hajaantuneella alalla hintojen lasku ei nopeuta yrityksen kasvua. Kansainvälistyvällä alalla on ulkomaisia kilpailijoita, jotka yleensä saavat kypsän alan päivittämään strategioitaan. Taantuvalla alalla kasvu on jopa negatiivista eivätkä yritykset enää panosta tuotekehitykseen. Taantuvalla alalla on paljon hintakilpailua. (Sipilä 2003, 102 - 106.)

Kilpailijoiden määrä markkinoilla vaikuttaa hinnoitteluun. Kilpailutilanne voi olla täydellinen, monopolistinen, oligopoli tai monopoli. Täydellinen hinnoittelu tarkoittaa, että kilpailijoita on paljon markkinoilla ja palvelut ovat niin samanlaisia, että asiakas ei koe, että niiden välillä olisi eroa. Tämä johtaa siihen, että hinta on suhteellisen sama eri yrityksillä. Monopolistisessa tilanteessa kilpailijoita on paljon, mutta palvelut eroavat toisistaan. Hinta ei ole tällaisessa kilpailutilanteessa tärkein, vaan se kuinka yritys tuottaa arvoa palvelulla asiakkaalle. Yritykset pystyvät hinnoittelemaan tuotteet eri tavalla kuin kilpailijat riippuen niiden tuottamasta arvosta. (Brassington & Pettitt 2013, 266.)

Oligopolistisessa kilpailutilanteessa kilpailussa on mukana muutama suuri yritys, joiden tuotteet voivat olla samanlaisia tai erilaistettuja. Oligopolistisessa kilpailussa ollaan tietoisia ja tarkkoja kilpailijoiden muutoksista, koska yrityksen täytyy pystyä vastaamaan muutoksiin. Oligopolistisessa kilpailussa yritysten hinnat ovat lähellä toisiaan. Monopolisessa kilpailutilanteessa on vain yksi yritys, joka myy tuotetta tai palvelua. Tässä tilanteessa yritys pystyy hinnoittelemaan tuotteen tai palvelun ilman kilpailua. (Laitinen 2007, 125 - 130.)

Kilpailijoita on olemassa kahdenlaisia: suoria ja epäsuoria kilpailijoita. Suorien kilpailijoiden palvelut ovat sellaisia, jotka ovat vaihtoehtoina asiakkaalle palvelua valitessa. Suorien kilpailijoiden hinnat ovat niitä, mihin asiakas vertailee hintaa ostopäätöstä tehdessä. Epäsuorien kilpailijoiden palvelut ovat niitä, joita asiakas voisi ostaa, mutta todennäköisesti ne eivät ole suoraan verrannollisia yrityksen palveluihin. (Jenssen 2013, 16 - 17.) Kilpailijoiksi määritellään myös asiakkaan itse tekemä työ. Esimerkiksi kampaamon asiakas voi päättää, että alkaa kasvattaa hiuksiaan tai opettelee leikkaamaan ne itse. Hinnan muodostuessa liian korkeaksi epäsuorien kilpailijoiden valinta korostuu, koska asiakas saattaa korvata palvelun saman tyyppisellä palvelulla. Esimerkiksi laivamatka korvataan

menemällä ravintolaan. (Sipilä 2003, 119.) Tässä opinnäytetyössä kilpailua selvitetään benchmarkingin avulla.

2.5 Kustannukset

Palvelun tulisi kattaa vähintään sen kustannukset, joten yrittäjän täytyy pystyä kohdistamaan kustannukset palvelulleen (Bergström & Leppänen 2013, 262). Kustannukset tulee tietää hinnoiteltaessa, mutta ensimmäisenä niitä ei kannata selvittää. Hinnoittelussa kannattaa ensin tarkastella hinnoittelua kysynnän, asiakkaan antaman arvon sekä kilpailun kautta. Kustannuksista tulee pysyä ajan tasalla, vaikka hintaa ei niiden perusteella määriteltäisiinkään. Vaikka yrityksen tuotto olisi hyvä, tulee kustannukset pitää kurissa. Jos hintataso laskee markkinoilla, kustannusrakenteesta muodostuu tärkeä kilpailutekijä. (Sipilä 2003, 160 - 161.)

Yrityksen tulisi luoda tuote tai palvelu vähemmillä kustannuksilla kuin se myydään. Jos yritys ei tähän pysty, on mietittävä, kannattaako sitä myydä. Lyhyellä aikavälillä voi olla vaikea pitää kustannuksia hinnan alarajana, koska markkinat voivat muuttua ja hinta niiden mukana. Hinnan tulee pysyä kilpailussa mukana, jotta yrityksen myynti ei laske. Vaikka hintaa laskettaisiin, tulisi sen kattaa vähintään muuttuvat kustannukset. Pidemmällä aikavälillä hinnan tulisi kattaa kaikki kustannukset, jotta yritys voi tehdä myös tuloa. (Brassington & Pettitt 2013, 269 - 270.)

Palveluyrityksen suurin kustannuserä on henkilöstö. Jotkut palveluyritykset joutuvat investoimaan suuria summia yritykseen. Esimerkiksi kuntosaliryttäjät tarvitsevat laitteet kuntosalille. Tällöin kustannuksia tulee lisää myös kirjanpidollisista kalusteiden ja laitteiden poistoista. Henkilöstökustannusten ollessa suuret palveluyritysten muuttuvat kustannukset ovat hyvin pienet. Keino laskea palveluyrityksen tuntikohtaiset kustannukset on ensin laskea kaikki kustannukset yhteen ja jakaa se laskutettavien tuntien määrällä. (Eklund & Kekkonen 2014, 114.)

Hinnoiteltaessa palvelua tai tuotetta kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, joiden määrä muuttuu suhteessa tuotantomäärään. Muuttuvia kustannuksia ovat yleensä suoriteperusteiset palkka- sekä materiaalikustannukset. Kiinteät kustannukset pysyvät samana kuukaudesta toiseen eikä

niiden määrä muutu tuotantomäärän laskiessa tai noustessa. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa kuukausipalkat. (Järvenpää ym. 2010, 54 - 56.)

Yrityksen kokonaiskustannukset syntyvät, kun muuttuvat ja kiinteät kustannukset laskeaan yhteen ajanjaksolta. Kokonaiskustannukset ovat vähintään kiinteiden kustannusten määrä, koska ne eivät ole riippuvaisia yrityksen myynnistä tai valmistusmäärästä, kuten muuttuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia voidaan vähentää ja pienentää karsimalla kustannuksia, siten kokonaiskustannuksienkin määrä vähenee. Yrityksen on hyvä myös laskea yksikkökustannukset palveluilleen. Yksikkökustannus lasketaan jakamalla kokonaiskustannukset palveluiden määrällä tai tunneilla. (Vilkkumaa 2005, 78 - 81.)

2.6 Elinkaarenvaihe

Analysoinnissa tulee ottaa huomioon palvelun elinkaarenvaihe nykyhetkellä. Ensimmäinen vaihe on kehitysvaihe, jolloin syntyy vain kustannuksia. Kasvuvaiheessa hinnat voivat olla korkeammat, kunnes alalle tulee uusia kilpailijoita, jolloin hintaa voidaan joutua laskemaan, jotta kilpailussa pysytään mukana. Kypsässä vaiheessa oleva yritys on yleensä joutunut laskemaan hintojaan, mutta samalla yrityksen kehittyessä kustannustehokkuutta on todennäköisesti saatu parannettua. Lasku- ja uudistumisvaihe on viimeinen elinkaarenvaihe, jossa markkinoille tulee esimerkiksi aivan uudenlaista teknologiaa. Yrityksen tulisi kypsässä vaiheessa ennakoida laskuvaihetta, jotta se löytää uuden kasvu-uran ennen laskuvaihetta. (Sipilä 2003, 168 - 169.)

2.7 Tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät

Tiedonhankintamenetelmiä on monia. Käytetyimpiä ovat haastattelut ja kyselyt. Tiedonhankintamenetelmiä ovat havainnointi ja valmiit aineistot, kuten rekisterit tai tilastot. Havainnoinnilla voidaan selvittää, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Mittaamalla asiakaskäyttäytymistä havainnoinnilla ja haastattelemalla saadaan erilaisia tuloksia. Havainnointia käytetään paljon silloin, kun tilanteet muuttuvat usein tai nopeasti. Valmiita aineistoja ei välttämättä tule ajatelleeksi omaa tutkimusta tehdessä. Toisten keräämiä aineistoa sanotaan sekundaariaineistoksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.7.1 Haastattelu

Kyselyillä ja haastatteluilla voidaan kerätä suoraan tietoa asiakkailta. On mahdollista kerätä tietoa yksilö-, ryhmä-, puhelin-, posti- ja nettihaastatteluilla. Yksilöhaastatteluita voi olla kolmenlaisia riippuen haastattelun rakenteesta: teema-, strukturoitu ja puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. (Brassington & Pettitt 2013, 180 - 181.) Teemahaastattelussa ei käytetä yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan haastattelun apuna käytetään ennakkoon mietittyjä teemoja. Teemahaastattelu on tarkemmin mietitty kuin avoin haastattelu, mutta silti keskustelunomainen. Avoimessa haastattelussa ei ole olemassa tiettyä kaavaa. Tilanne on luonteva sekä avoin ja muistuttaa paljon avointa keskustelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat kysymykset. Tämä haastattelu tapa on strukturoidun ja teemahaastattelun välimuoto. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu on haastattelutavoista kaikkein ohjatuin. Lomakehaastattelu on kaikkein parhain, kun tuloksia käytetään tilastolliseen analysointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmähaastatteluja käytetään, kun halutaan saada laadullista tietoa asioista, joita ei voida yleistää. Ryhmähaastattelulla saadaan tietoa haastateltavien näkökulmien motiiveista ja asenteista. Ryhmähaastattelua kannattaa käyttää, kun yritys ei ole vielä varma tutkimuksen aiheesta. Postilla tehtävä haastattelu on hyvä, jos halutaan haastatella laajasti ihmisiä, mutta sen haasteena on vastausten hallinta. Postihaastatteluihin on vaikeaa saada korkeaa vastausprosenttia. Verkkohaastattelut ovat helppoja, nopeita ja niiden kustannukset ovat matalat. (Brassington & Pettitt 2013, 180 - 184.)

Puhelinhaastatteluilla saadaan vastauksia nopeasti sekä paljon. Puhelinhaastatteluun saadaan helpommin vastauksia kuin postilla suoritettaviin, koska puhelinsoittoa on vaikeampi jättää huomioimatta. Puhelimella suoritettujen haastattelun negatiivisia puolia on, että tieto haastatteluista ei ole kovin syvällistä ja laajaa, koska haastattelun aika ei ole todennäköisesti yli kymmentä minuuttia. Haastattelun kysymykset tulee määritellä tarkasti ennen haastattelua, jotta saadaan varmasti haastatteluista tarvittava tieto. Haastattelun kulku tulee myös suunnitella hyvin, jotta voidaan saada haastattelusta mahdollisimman paljon irti. Puhelinhaastattelua voidaan käyttää laajasti erilaisiin tarpeisiin. (Brassington & Pettitt 2013, 182 - 183.)

Tmi X:n asiakkaita haastateltiin yksilöinä puhelimen kautta. Puhelin valikoitui, koska asiakkaat tavoitettaisiin kaikista todennäköisimmin. Yksilö- ja ryhmähaastattelut rajasi

pois haastattelijoiden ja haastateltavien välimatka sekä aikataulun tiukkuus. Postihaastattelun hitaus sekä haastateltavien vähyys aiheuttivat sen pois jättämisen. Aiheen luonteen vuoksi verkkohaastattelua ei toteutettu, koska haastateltavien määrä ei ole suuri ja haluttiin haastateltavilta suullisia vastauksia.

Tmi X:ltä saatiin puhelinnumerot asiakkaille, jotka olivat siihen antaneet luvan. Liitteessä 1 on kysymykset, joita käytettiin asiakkaiden haastattelussa. Haastattelussa selvitettiin hintaan vaikuttavia asioita asiakkaan näkökulmasta, kuten asiakkaan kokema arvo ja hyöty. Haastattelun vastaukset kerättiin puhelinhaastattelun yhteydessä Wordiin. Puhelinhaastattelut tehtiin viikolla 42, ja aikaa haastatteluihin varattiin noin 15 minuuttia per haastateltava.

Haastattelun yhteydessä käytettiin Laitisen (2007) kirjassaan mainitsemaa Westendorpin menetelmän kysymyksiä määriteltäessä yhden tunnin hieronnan hinnan ylä- ja alarajaa. Menetelmä perustuu neljään kysymykseen, jossa tarkastellaan millä hinnalla asiakkaat pitävät hintaa kalliina, liian kalliina, halpana ja liian halpana. (Laitinen 2007, 232.) Vastauksena annettuja hintoja analysoidaan laskemalla niistä keskiarvo. Haastattelujen vastaukset analysoidaan ja esitellään kohdassa 7.1 analysointi.

Tmi X:ää haastateltiin, jotta saatiin tietoa palvelusta, yrittäjästä, hinnoittelusta sekä kannattavuudesta. Liitteessä 2 on jaoteltu kysymykset näiden neljän teeman alle. Kysymykset ovat muodostettu opinnäytetyön teorian pohjalta. Tmi X:n haastattelu suoritettiin puhelinhaastattelulla samasta syystä kuin asiakkaiden haastattelut eli aikataulun sekä välimatkan takia.

2.7.2 Benchmarking

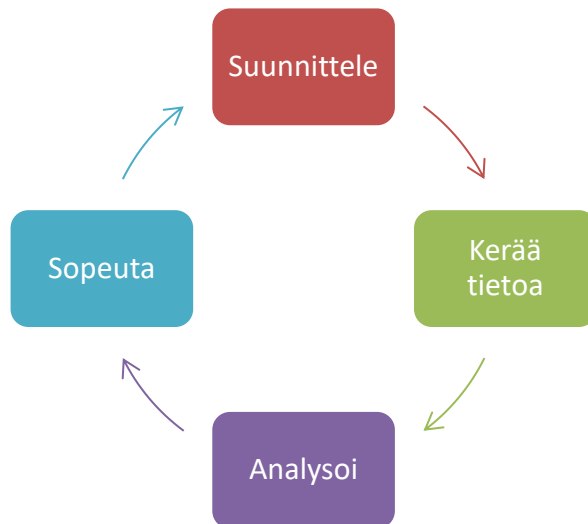
Benchmarkingin perusajatus on kehittää yrityksen toimintaa. Kaikki lähtee yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimintojen tarkkailusta. (Karjalainen 2002, 2.) Benchmarking on eri asia kuin vain yrityksen kilpailijoiden kartoittaminen. Prosessi sisältää muiden yritysten prosessien tunnistamisen, ymmärtämisen ja soveltamisen. Tämän avulla halutaan auttaa omaa yritystä parantamaan toimintaansa. Benchmarkingissa ei ole kyse toisten yritysten toimintamallien kopioimisesta vaan niiden muokkaamisesta oman yrityksen käyttöön sopiviksi. (MacDonald & Tanner 1998, 6 - 8.)

Benchmarking keskittyy ensin siihen mitä muutoksia yrityksessä tulee tehdä. Kun muutostarpeet ovat ymmärretty, siihen liittyvät prosessit tulee myös tarkistaa ja analysoida. On olemassa neljä tasoa, joihin tulee päästä. Ensimmäinen taso on jo olemassa oleva saavutettu taso. Seuraavana on taso, joka on saavutettavissa olemassa oleville resursseilla. Kolmas taso on benchmarking taso. Tässä tasossa käytetään benchmarkingin avulla saavutettua tietoa. Viimeinen taso kuvaa tulevaisuuden tasoa, johon halutaan tähdätä ja päästä. Mitä ylemmälle tasolle mennään, sitä enemmän menee aikaa tason saavuttamiseen. (MacDonald & Tanner 1998, 9 - 10.)

Benchmarkingin käytettävät resurssit kertovat myös sen tuloksista. Jos käytettävät resurssit ovat rajalliset, tulee tuloksista myös rajalliset. Jos yritys keskittyy benchmarkingissa vain omaan alaan, voi yrityksestä tulla hetkellisesti oman alan kilpailijoiden markkinajohtaja. Jotta yritys saisi pysyvän edun, yrityksen suorituskyvyn tulee olla sellainen, että muiden yritysten on vaikea pysyä perässä. Benchmarkingin idea on ajatella eri tavalla kuin muut. (MacDonald & Tanner 1998, 11.) Samalla alalla toimivien yrityksen toimintojen seuraaminen ja niistä raportointi auttaa yritystä myös motivoimaan ja innostamaan omaa henkilökuntaa samaan parempia tuloksia. Benchmarking voi tuoda yritykseen parhaimmillaan uusia innovaatioita ja uusia oivalluksia. (Karjalainen 2002, 11 - 12.)

Benchmarkingia tehdään yrityksissä, koska halutaan keskittyä asiakaslähtöisyyteen, prosessien parantamiseen ja yrityksen tuloksiin. Kaikista yrityksen toiminnoista, jotka on määriteltä, on mahdollista tehdä benchmarking. Esimerkiksi strateginen suunnittelu voidaan toteuttaa kehittämällä lyhyt- ja pitkäaikaisia suunnitelmia ja palveluiden vertaileminen voidaan toteuttaa vertailemalla kilpailevien yritysten hintoja. (MacDonald & Tanner 1998, 12 - 13.)

On olemassa kaksi erilaista benchmarkingia, jotka eroavat toisistaan: kilpailijoiden analysointi ja parhaiden käytäntöjen vertailu. Kilpailijoiden analysointeja on kaksi: strateginen ja taktinen. Strateginen analysointi keskittyy esimerkiksi asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä alan analysointiin. Taktinen analysointi mittaa palvelun prosesseja. Parhaiden käytäntöjen vertailu on jaettu neljään eri kategoriaan. Kategoriat ovat sisäiset toiminnot, kilpailijat, toiminnollisuus ja yleiset. (MacDonald & Tanner 1998, 14 - 15.) Benchmarking seuraa tiettyä kaavaa, jotta yrityksessä muutokset tulee tehdyksi kunnolla. Kuviossa (kuvio 2) on tyypillinen benchmarking prosessi, jossa on neljä vaihetta: suunnittele, kerää tietoa, analysoi ja sopeuta.



KUVIO 2. Benchmarking-prosessi (MacDonald & Tanner 1998, 22)

Suunnitteluun tarvitaan benchmarking tiimi, joka kerää tietoa yrityksen prosesseista ja määrittelee keskeiset alueet. Seuraavana aloitetaan tietojen kerääminen. Kartoitetaan potentiaaliset yhteistyökumppanit, suunnitellaan tiedonkeruumenetelmät, valmistaudutaan käymään kilpailijoiden sivustoilla ja tekemään niistä raportteja. Tietojen keräämisen jälkeen analysoidaan kerättyä tietoa muodostamalla vertailutaulukko ja tunnistamalla markkinajohtajat. Viimeisenä saatu tieto sopeutetaan yrityksessä käytäntöön. Yritys tekee täytäntöönpanosuunnitelman ja toteuttaa sen. Sopeuttamiseen kuuluu myös tiedon seuranta ja raportointi. (MacDonald & Tanner 1998, 22.)

Tässä opinnäytetyössä yrityksen kilpailijoiden hinnoittelua selvitetään benchmarkingia apuna käyttäen. Benchmarkingissa käytettiin aikaisemmin mainittua benchmarking-prosessia eli suunnittele, kerää tietoa, analysoi ja sopeuta. Suunnittelun apuna käytettiin Tmi X:n yrittäjän haastattelua (13.10.2017). Haastattelun yhteydessä saatiin tietoa yrittäjän nykyhetken toimintamalleista ja strategioista. Benchmarking-prosessin tiedot kerättiin internetistä kilpailijoiden nettisivuilta, koska tämä on myös se väylä, miten asiakkaat saavat tietoa hierontayrityksistä kyseisellä alueella. Kilpailijoista kerättiin hinnasto, palvelutarjonta sekä hinnoittelutavat. Palvelutarjonnasta selvitettiin, tarjoavatko kilpailijat jotain muuta kuin perushieronta palveluita esimerkiksi erikoishierontaa. Kilpailijoiksi luokiteltiin tässä benchmarkingissa hierontayritykset sekä fysioterapeutit Tmi X:n paikkakunnalta.

Benchmarkingin kohteeksi otettiin yhdeksän yritystä. Tiedot yritysten hinnastosta, palvelutarjoamasta sekä hinnoittelutavoista kerättiin Excel-taulukkoon, jossa esimerkiksi hintoja muokattiin vertailukelpoisempaan muotoon. Analysointi aloitettiin hintoja vertaamalla. Excel-taulukosta analysointiin kilpailijoiden hinnoittelukeinot ja huomattiin, jos joku yrityksistä käyttää jotain erityistä alennuskäytäntöä. Analysoinnissa ei pystytty määrittelemään, sitä kuinka menestyviä yritykset ovat, joten niitä on vaikea laittaa minkäänlaiseen paremmuusjärjestykseen menestyksen perusteella. Viimeisimpänä kerättyä ja analysoitua, tietoa sopeutettiin Tmi X:n käytäntöön siten, että se otetaan huomioon hinnoittelussa.

2.7.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä (kuvio 3), joka on kehitetty strategian laatimisen avuksi. Analyysissa tunnistetaan mahdollisia ongelmakohtia ja kehitetään niitä. (Berry 2008.) SWOT-analyysissä määritellään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Näitä neljää näkökulmaa tarkastellaan yrityksen sekä sisältä että ulkopuolelta. SWOT-analyysi auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä ja varautumaan tulevaisuuden muutoksiin. (Andersen 2007, 19.)

SWOT-ANALYYSI

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäinen ympäristö		
Ulkoinen ympäristö		

KUVIO 3. SWOT-analyysin nelikenttä (Andersen 2007, 19)

SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät menneisyyteen sekä nykyhetkeen. Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäisten asioiden määrittelemiseen

ja ulkoiset tekijät jäävät vähälle. Ulkoiset tekijät eivät jää vahvuuksia ja heikkouksia määriteltäessä täysin ulkopuolelle, koska vahvuuksia ja heikkouksia pystytään määrittelemään vain kilpailukykyisessä tilanteessa. Mahdollisuudet ja uhat ovat SWOT-analyysissä keskittyvät nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Mahdollisuudet ja uhat tuovat SWOT-analyysiin näkökulman, joka keskittyy yrityksen ulkoiseen ympäristöön. Mahdollisuuksia ja uhkia ilmenee esimerkiksi markkinointiympäristössä, johon vaikuttavat kulttuurilliset sekä väestönrakenteelliset muutokset. SWOT-analyysin tietoa tulee vielä sen tekemisen jälkeen analysoida, koska vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien väliin jää kysymys: miten saavuttaa jokin mahdollisuus tai välttää uhka. Tähän kysymykseen tulee jokaisen yrityksen vastata itse. (Brassington & Pettitt 2013, 524 - 525.)

3 ASEMOINTI JA HINNOITTELUSTRATEGIAT

3.1 Asemointi

Asemoinnissa keskitytään kaiken kerätyn tiedon käytäntöön panemiseen. Tässä vaiheessa hinnoittelulle kehitetään raamit, minkä sisällä hinta voi kulkea. Näitä raameja kutsutaan hinnoittelualueeksi tai hinnoitteluvapaudeksi. Toimialalla, jossa on paljon kilpailua hinnoittelualue jää pieneksi. Alarajan hinnoittelulle antaa valmistuskustannukset ja yläraja koostuu asiakkaan kokemasta palvelun arvosta. Palvelun hinnoittelualueen määrittelyn jälkeen tulee valita palvelulle sopiva hinnoittelustrategia ja hinnoittelumalli. (Hinnoittelun ABC 2005, 27.)

Hinnoittelualueen yläraja muodostuu markkinahinnasta, jos tuotteet ja palvelut ovat samanlaisia alalla. Jos alalla ei ole kilpailua ja tuotteet sekä palvelut ovat todella erilaisia verrattuina toisiinsa, muodostuu yläraja hinnoittelualueelle asiakkaiden arvostuksesta. Hinnoittelualueen kokoon voidaan vaikuttaa. Koska kustannukset luovat alarajan hinnalle, niitä alentamalla voidaan vaikuttaa hinnoittelualueen suuruuteen. Alarajaa hinnoittelualueessa pystyy muokkaamaan, jos yrityksen kustannusrakenne on joustava. Hinnoittelualueen ylärajaan vaikuttaa, missä markkina-asemassa yritys on. Monopoliasemassa tai vahvassa markkina-asemassa olevan yrityksen hinnoittelualue on laajempi. Mitä erilaisempi ja trendikkäämpi tuote tai palvelu on, sitä korkeampi hinnoittelu-alueen yläraja on. (Sipilä 2003, 167 - 168.)

Palvelun hinnan tulisi olla hinnoittelualueella, koska sen sisällä olevat hinnat asiakas kokee sopiviksi. Hinnan ylittäessä ylärajan palvelusta tulee liian kallis ja todennäköisyys, että asiakas harkitsisi palvelun ostoa, on pieni. Hinnan ollessa hinnoittelualueen alarajan alapuolella asiakkaalle muodostuu mielikuva, että palvelu saattaa olla huonolaatuinen. Asiakas ei siis osta palvelua, jos sen hinta on hinnoittelualueen ulkopuolella. (Laitinen 2007, 233.) Hinnoittelualuetta määritellessä tiedon tulee siis olla oikeaa, koska väärin määritelty hinnoittelualue saattaa johtaa siihen, että asiakas ei osta palvelua.

3.2 Hinnoittelustrategioiden jaottelu

Hinnoittelualan selvityksen jälkeen yrityksessä selvittää hinnoittelustrategia. Optimaaliseen hintaan pääseminen vie aikaa ja resursseja. Hinnoittelustrategian tulee olla sidoksissa yrityksen muihin strategioihin, esimerkiksi strategia tulee olla yhteydessä yrityksen sekä palvelun kasvustrategian kanssa. Hinnoittelua tulee säännöllisin väliajoin myös tarkastella ja miettiä, että se varmasti vastaa yrityksen muita strategioita. (Hinnoittelun ABC 2005, 28.)

Hinnoittelustrategia on yksi tärkeimmistä yrityksen strategioista. Yrityksen tulee analysoida hinnan rooli yrityksen kokonaisstrategiassa. Kokonaisstrategiaa mietittäessä otetaan huomioon yrityksen erilaiset tavoitteet. Jos strategiana on saada kasvua myyntiin vuoden varrella, kannattaa palvelu hinnoitella ensin isommaksi ja sitten laskea hintaa houkutellakseen uusia asiakkaita. Hinnoittelustrategian avulla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Hinnoittelustrategiat (kuvio 4) jaotellaan Tieken (2005) oppaassa neljään ylästrategiaan, joita ovat markkinaosuuden maksimoinnin strategia, tulevaisuuden kasvun strategia, neutraali strategia sekä asiakasarvon maksimoinnin strategia. (Hinnoittelun ABC 2005, 29.)



KUVIO 4. Hinnoittelustrategiat (Hinnoittelun ABC 2005, 29)

Neljä ylästrategiaa sisältää alastrategioita, esimerkiksi markkinaosuuden maksimoinnin strategia pitää sisällään kolme strategiaa. Ylästrategiat ovat jaettu yrityksen tuotto- ja markkinaodotusten mukaan esimerkiksi pyrkiikö yritys suureen tuottoon heti yrityksen

alkuvaiheessa vai myöhemmin. Alastrategiat ovat jaoteltu myös näiden perusteiden mukaan ylästrategioiden alle. (Hinnoittelun ABC 2005, 31 - 38.) Seuraavissa luvuissa selitetään tarkemmin kaikki neljä hinnoittelustrategiaa ja niiden alastrategiat.

3.3 Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat

Markkinaosuuden maksimoinnin strategia keskittyy markkinaosuuden nopeaan kasvuun. Tämän strategian avulla yritys ei saa suuria tuottoja heti, vaan tuotto-odotukset siirtyvät tulevaisuuteen. Strategia antaa yritykselle paljon mainetta ja yritys pääsee kuluttajien tietoisuuteen nopeasti. Tämän avulla yritys voi keskittyä myöhemmin kannattavampaan hinnoitteluun. Strategiat, jotka pyrkivät markkinaosuuksien maksimoinnin saavuttamiseen, ovat yleensä markkinoilla, jossa on paljon asiakkaita ja kilpailijoiden palvelut ovat samankaltaisia. (Hinnoittelun ABC 2005, 31.)

Alastrategioita on esimerkiksi alhainen markkinoilletunkeutumisstrategia, kokemuskäyrähinnoittelustrategia, ja kustannusjohtajuusstrategia. Markkinoilletunkeutumisstrategian ideana on, että hinta asetetaan edullisemmaksi kuin kilpailijoilla. Tässä strategiassa tavoitteena on myös saada markkinoille uusia asiakkaita ja näin ollen kasvattaa markkinoita. Strategian negatiivinen puoli on katteen lasku. Kokemuskäyrähinnoittelussa palvelu hinnoitellaan valmistuskustannusten alapuolelle. Tällä taktiikalla yritetään saada osa kilpailijoista luovuttamaan kyseisillä markkinoilla. Kyseisessä strategiassa on haasteensa. Yrityksen tulee pienentää muita kustannuksia, että hinta voi pysyä alhaisena. Kustannusjohtajuusstrategiassa halutaan tarjota markkinoiden halvin hinta. Tämä tarkoittaa, että myynnissä tulee olla suuria volyymejä. Strategiaa sovelletaan yleensä tuotteisiin. Alhaiset yksikkökustannukset mahdollistavat markkinoiden halvimman hinnan. (Hinnoittelun ABC 2005, 31 - 32.)

3.4 Tulevaisuuden kasvun strategiat

Tulevaisuuden kasvun strategian avulla päämääränä on saada yritys markkinoille, kuluttajien tietoisuuteen ja sitä kautta kasvattaa markkinaosuutta. Tämän strategian tuotto- ja markkinaodotuksien täyttymiseen menee enemmän aikaa, koska odotukset ovat vasta tu-

levaisuudessa. Tuottoja tulee myöhemmin, koska strategian idea on nostaa palvelun hintaa myöhemmässä elinkaaren vaiheessa. Kun yritys on alkuvaiheessa, sen palveluiden hinnat ovat yleensä matalampia kuin kilpailijoiden. Tämä strategia on mahdollinen, jos kustannukset pystytään pitämään alhaisena. (Hinnoittelun ABC 2005, 32 - 33.)

Strategiat, jotka sisältyvät tulevaisuuden kasvun strategiaan ovat referenssihinnoittelu ja loss leader – hinnoittelu. Referenssihinnoittelu on olennainen sellaisten tuotteiden tai palveluiden kanssa, joita ei vielä ole markkinoilla. Usein palvelut ja tuotteet ovat uusia innovaatioita, jonka takia asiakas saattaa kyseenalaistaa niiden tarpeellisuutta. Tällöin tuotteen tai palvelun hinta on ensin alhainen. Kun tuotteen näkyvyys ja tiedettävyys lisääntyvät, tuotteen tai palvelun hintaa nostetaan. Loss leader – hinnoittelussa palvelun tai tuotteen hinta laitetaan tarkoituksella erittäin alhaiseksi. Tämä pätee siis uusille markkinoille tullutta tuotetta tai palvelua. Strategian ongelmakohta on helposti syntyvät maksuvaikeudet. Joskus yritys joutuu myymään tuotetta tai palvelua tappiolla, joka voi johtaa pitkällä aikavälillä maksuvaikeuksiin. (Hinnoittelun ABC 2005, 33 - 34.)

3.5 Neutraalit strategiat

Neutraaleilla hinnoittelustrategioilla halutaan välttää riskejä. Strategiat sopivat yrityksille, jonka tuotteet tai palvelut eivät eroa hirveästi kilpailijoiden tarjonnasta. Neutraaleissa strategioissa tuotto- ja markkinaodotukset ovat läsnä alusta asti. Yritys toivoo saavansa tuottoa ja kasvattaa markkinaosuuttaan tasaisesti alusta alkaen. Yrityksellä ei ole aikomusta tuotteen tai palvelun hinnan suuriin muutoksiin tämän strategian kanssa, joten tuotto-odotukset ovat läsnä heti yrityksen toiminnan alusta alkaen. Yritys myös haluaa päästä markkinoille hyvin mukaan alusta lähtien. Nämä strategiat sopivat tuotteille ja palveluille, jota ollaan kehittämässä tai, jotka ovat laadukkaita. Tämän takia tuotteen tai palvelun hinta voi olla markkinoiden keskihintaa suurempi. (Hinnoittelun ABC 2005, 35.)

Neutraalit hinnoittelustrategiat ovat markkinaperusteinen hinnoittelu, kustannuspohjainen hinnoittelu ja laatujohtajuus. (Hinnoittelun ABC 2005, 35 - 36.) Markkinatilannehinnoittelussa keskitytään hintaan, jonka asiakas voisi maksaa ja millä hinnalla asiakas saa rahoilleen vastiketta. Tuotteen tai palvelun hinta voi muuttua ajan kanssa. Markkinatilannehinnoitteluun vaikuttaa kohderyhmä, tuote tai palvelu, kysyntä ja tarjonta sekä kilpai-

lutilanne. Markkinatilannehinnoittelussa oman palvelun ominaisuuksia verrataan kilpailijoiden palveluihin ja niiden hinnoitteluun, mutta asiakkaan näkökulma täytyy ottaa huomioon. Näin saadaan tuotteelle tai palvelulle hinta, joka pärjää kilpailussa. (Bergström & Leppänen 2013, 269 - 267.)

Kustannuspohjainen hinnoittelu pohjautuu tuotteen tai palvelun kehittämiskustannuksiin. Mitä suuremmat kehittämiskustannukset ovat, sen suurempi hinta asiakkaalle näkyy. Jos tuotteen tai palvelun hinnasta tulee markkinoiden hintaa huomattavasti suurempi, asiakas ei ymmärrä miksi tuotteen hinta on niin suuri. Laatujohtajuus hinnoittelu keskittyy mahdollisimman laatu-tietoisiin asiakkaisiin. Näin ollen hinta on suurempi kuin muissa tuotteissa tai palveluissa, mutta laatu antaa syyn hinnalle. (Hinnoittelun ABC 2005, 35 - 36.)

3.6 Asiakasarvon maksimoinnin strategiat

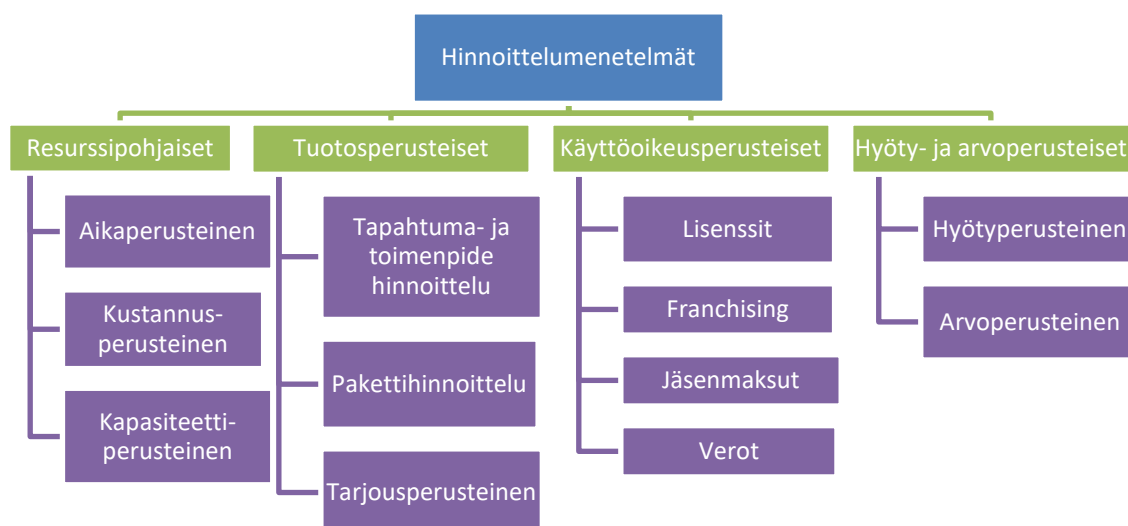
Asiakasarvon maksimoinnin strategioita käytetään yleensä silloin, kun tuotteet tai palvelut on räätälöity asiakkaalle ja ne eroavat olevista massatuotteista tai -palveluista. Tämä on perustelu sille, että tuotteet tai palvelut ovat myös kalliimpia kuin kilpailijoilla. Elinkaaren alkuvaihe sopii parhaiten asiakasarvon maksimoinnin strategiaan. Strategia keskittyy saamaan voittoa mahdollisimman paljon alusta saakka. Asiakasryhmä asiakasarvon maksimoinnin strategiassa ei ole suuri. (Hinnoittelun ABC 2005, 36 - 37.)

Strategiaan kuuluu kermankuorintahinnoittelu, arvopohjainen hinnoittelustrategia ja segmentoitu hinnoittelu. Tuotteen tai palvelun hinta on korkeampi kuin kilpailijoilla kermankuorintahinnoittelussa, koska yritys pääsee myymään tuotetta tai palvelua markkinoille, jossa ei ole vielä kilpailua. Hinta tulee yleensä laskemaan palvelun elinkaaren aikana. Arvopohjaisen hinnoittelustrategia sopii erityisesti teknologian tuotteille. Strategiassa hinta nostetaan korkealle niin, että tuotteesta jää paljon katetta. Arvopohjaisessa hinnoittelustrategiassa täytyy pitää huoli, ettei kilpailua ole liikaa, muuten tuote tai palvelu ei mene kaupaksi. Tämä strategia koostuu tuotteen tai palvelun tuomasta lisäarvosta, jonka vuoksi hinta voi olla suurempi kuin massatuotteella tai -palvelulla. Segmentoidun hinnoittelun perustana on se, että asiakkaat maksavat eri hinnan samasta tuotteesta tai palvelusta. Tätä kutsutaan hintaporrastukseksi tai -differoinniksi. Tuotteen tai palvelun hinta voi olla esimerkiksi sidonnainen asiakkaan ikään. (Hinnoittelun ABC 2005, 37 - 38.) Hintaporrastuksesta kerrotaan lisää opinnäytetyön kohdassa 5.2 hintaporrastus.

4 HINNOITTELUMENETELMÄT

4.1 Hinnoittelumenetelmien jaottelu

Hinnoittelumenetelmillä tarkoitetaan asiakkaalle näkyvää hintaa. Yritykset voivat hinnoittelustrategian valitsemisen jälkeen sekoittaa keskenään hinnoittelumenetelmiä ja luoda yritykselle parhaimman hinnoittelun. (Hinnoittelun ABC 2005, 38.) Eri hinnoittelumenetelmiä tulee osata käyttää tuotteen tai palvelun elinkaaren oikeassa vaiheessa (Kotler, Armstrong & Parment 2016, 295). Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa usealla tavalla eri luokkiin. Yksi palveluun perustuva luokittelu tapa on jakaa mallit hinnoitteluperusteen mukaan (kuvio 5). (Sipilä 2003, 177.)



KUVIO 5. Hinnoittelumenetelmät Sipilän (2003) mukaan

Sipilä (2003) on kirjassaan jakanut hinnoittelumenetelmät neljään eri luokkaan, joita ovat resurssipohjaiset, tuotosperusteiset, käyttöoikeusperusteiset sekä hyöty- ja arvoperusteiset. Näistä neljästä luokasta voi myös muodostaa yhdistelmämalleja, jos palvelun luonne sitä vaatii. Hinnoittelumenetelmiä valitessa kannattaa se mieluummin räätälöidä omalle yritykselle kuin kopioida kilpailijalta. Yrityksen valitessa erilaisemman hinnoittelutavan kuin markkinoilla, voi johtaa siihen, että yritys saa kilpailuedun. (Sipilä 2003, 177 - 179.)

Tunnettu myyntivalmentaja ja -kirjailija Rubanovitsch (2017) kertoo videossaan hinnoittelun kolme perussääntöä. Ensimmäinen on omien kustannusten kartoittaminen ja siihen

haluaman katteen lisääminen. Toisena on kilpailijoiden huomiointi ja viimeisenä asiakkaan palvelusta saama arvo eli kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta. Rubanovitchin mielestä ensimmäinen perussääntö kustannusten kartoittaminen ei ole enää yritysten aktiivisessa käytössä. Hän kehottaa videossa olla käyttämättä kyseistä menetelmää.

Nykyään markkinoilla on paljon eri hinnoittelumenetelmiä käyttäviä yrityksiä. Esimerkiksi käytönmukaiset tai kuukausiperusteiset maksut ovat lisääntymässä. Kuukausiperusteista maksua käyttää muun muassa Netflix. Nykyään yrityksen saattavat käyttää hinnoittelumenetelmää, jossa peruspalvelun saa ilmaiseksi esimerkiksi Spotifyn. Kun asiakkaat tutustuvat tuotteeseen, he saattavat ostaa siihen lisäpalveluita. Tässä tapauksessa se tarkoittaa, että Spotifyn saa lisämaksulla ilman mainoksia ja musiikin voi valita vapaasti ja sitä voi kuunnella ilman nettiyhteyttä. Ideana on siis saada paljon näkyvyyttä ja asiakkaita, jonka jälkeen heille tarjotaan vaihtoehto parantaa jo olemassa olevaa tuotetta tai palvelua. Tätä kutsutaan lisäarvopalveluksi. Jopa kansainväliset yliopistot antavat opiskella ilmaiseksi nettikursseja, mutta jos siitä haluaa todistuksen, se maksaa. Käyttöyhteistuotteet ovat palvelun tai tuotteen kanssa myytäviä tuotteita, esimerkiksi maalien mukana voisi myydä maalipesuaineen, suoja-aineen, suojavaalon, tikkaat tai teippiirullan. Lisäarvopalvelut ja käyttöyhteistuotteet voivat peruspalvelun lisäksi tuoda lisäarvoa yrityksellä ja se on keino erottua kilpailijoista. (Rubanovitsch 2017.)

4.2 Resurssiperusteiset

Resurssiperusteisia hinnoittelumenetelmiä ovat kustannusperusteinen, aikaveloitus ja kapasiteettipohjainen. Aikaperusteista hinnoittelua käytetään asiantuntijapalveluissa. Siinä tuntiveloitushinnalla kerrotaan tehdyt tunnit, jotta saadaan kokonaishinta. Tuntiveloitushinta on sitä korkeampi, mitä enemmän osaamista työntekijällä on. Aikaveloitushinnoittelussa lisätään matkakulut vielä tuntiannon päälle. Palvelun tarjoajalle aikaveloitus on selkeä ja helppo. Asiakas hyötyy aikaperusteisesta hinnoittelumenetelmästä, jos työntekijä on nopea ja osaava, asiakkaan ei tarvitse maksaa kuin käytetystä ajasta. Kapasiteettihinnoittelu tarkoittaa, että asiakkaalta veloitetaan resursseista, jotka hän saa käyttöönsä. Kapasiteettihinnoittelua on esimerkiksi leasing eli yritys vuokraa pitkäaikaisesti resurs-

seja asiakkaalle ja säilyttää omistusoikeuden. Kapasiteettihinnoittelua on myös henkilövuokraus eli yritys vuokraa toimihenkilöitä toiselle yritykselle. (Sipilä 2003, 185 - 186, 193.)

Hinnoittelussa voidaan myös käyttää kustannusperusteista hinnoittelumenetelmää. Kustannusperusteinen hinnoittelu koostuu kate- ja voittolisähinnoittelusta. Katetuottohinnoittelu perustuu katetuottolaskentaan. Muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu katetuottotavoite, jolloin saadaan myyntihinta. Katetuottotavoitteen saa, kun lasketaan yhteen yrityksen kiinteät kustannukset sekä palvelun voittotavoite. Voittotavoitteen suuruus vaihtelee yrityksissä. Voittotavoitteen vaihtelun aiheuttaa palkan määrä, jonka yrittäjä haluaa yrityksestään. Mitä enemmän yrittäjä nostaa palkkaa yrityksestä, sitä suurempi voittotavoitteen tulee olla. Yrittäjän tulevaisuuden suunnitelmat vaikuttavat myös voittotavoitteen suuruuteen. Jos yrittäjä aikoo investoida lähitulevaisuudessa voi olla kannattavaa nostaa voittotavoitteen määrää. Katetuottohinnoittelussa käytetään hinnoittelukerrointa, joka muodostetaan halutun katetuottoprosentin avulla. Hinnoittelukerroin on käytössä varsinkin vähittäistavarakaupoissa. Myyntihinta saadaan, kun tuotteen ostohinta kerrotaan hinnoittelukertoimella. (Eklund & Kekkonen 2014, 106 - 108, 113.)

Hinnoittelukerroin = $100 / (100 - \text{katetuottoprosentti})$ (Eklund & Kekkonen 2014, 108).

Voittolisähinnoittelu perustuu siihen, että palvelulle kohdistetaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Tätä kutsutaan omakustannusarvoksi. Omakustannusarvoon lisättäessä voittotavoite saadaan tuotteen myyntihinta. Voittolisähinnoittelun katetavoite lasketaan samalla tavalla kuin katetuottohinnoittelussa. Tämä hinnoittelu vaatii omakustannusarvon tietämistä. (Eklund & Kekkonen 2014, 108 - 111.) Omakustannusarvo kertoo kuinka paljon tuote tai palvelu maksaa yritykselle (Hinnoittelu 2015). Voittolisähinnoittelussa otetaan huomioon myös kiinteät kustannukset, joten palvelun hinnassa päästään lopputulokseen, jossa yrityksen kaikki kustannukset on otettu huomioon. Voittolisähinnoittelua käytetään enemmän valmistusteollisuudessa ja katetuottohinnoittelua vähittäisruokakaupoissa. (Eklund & Kekkonen 2014, 112.)

4.3 Tuotosperusteiset

Tapahtuma- ja toimenpidehinnoittelun ideana on, että asiakas maksaa jokaisesta käyttämästään yksittäisestä suorituksesta esimerkiksi kirjanpitäjän hinnoittelu perustuisi aina yhteen vientiin. Tämä muodostaa samalla perustason hinnoittelulle, koska tässä hinnoittelu menetelmässä tulee laskea tarkkaan yksittäisten toimenpiteiden kustannukset. Palvelukokonaisuuksien rakentamisessa yksittäisten toimenpiteiden summa muodostaa pohjan hinnoittelulle, vaikka hinta perustuisi markkinoihin. Tapahtuma- ja toimenpidehinnoittelu ovat asiakkaalle hyvä asia, koska asiakas maksaa vain siitä määrästä mitä kuluttaa. Toisaalta asiakkaan on vaikea arvioida, kuinka paljon hinta tulee olemaan. (Sipilä 2003, 200.)

Palvelukokonaisuuden tuotteistaminen tarkoittaa, että palvelukokonaisuudelle annetaan tuotehintaa. Kiinteän tuotehinnan määrittelemisen palvelulle on vaikeaa. Tuotteistaminen vie resursseja sitä toteutettaessa, mutta valmiin palvelun tuotteistamisen lopputulos säästää yritykseltä niitä. Säästö johtuu siitä, että yritys voi tarjota asiakkaalle valmista tuotetta, eikä joka kerta rakentaa uutta kokonaisuutta ja tarjousta. (Sipilä 2003, 203 - 204.) Pakettihinnoittelu tarkoittaa, että palveluntarjoaja kokoaa paketin palveluistaan, joka myydään yhtenä kokonaisuutena. Pakettihinnoittelussa voidaan myös laskuttaa jokaisesta palvelusta erikseen. Asiakas ei aina huomaa, että on kyseessä pakettihinnoittelu. Pakettihinnoittelu luo asiakkaalle valmiin yhtenäisen kokonaisuuden. Pakettihinnoittelu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen sekä asiakkaan kertaostokseen positiivisesti, mutta hinnan kohotessa voi palvelun kysyntä heikentyä. (Sipilä 2003, 207 - 208.)

Kun jokaisesta palvelusta laskutetaan erikseen, sitä kutsutaan pilkotuksi hinnoitteluksi tai toimenpide- ja aikahinnoitteluksi. Palveluissa voidaan käyttää kaksoishinnoittelua eli asiakas maksaa kiinteän hinnan sekä sen lisäksi käyttömäärään perustuvaa lisähintaa. On myös mahdollista, että peruspalvelu on ilmainen tai edullinen ja lisäosasta maksetaan enemmän. Kun hintoja pilkotaan ja paketoidaan, kannattaa yrityksen käyttää tapaa, jota kilpailijat eivät käytä. (Bergström & Leppänen 2013, 279.)

Tarjousperusteinen hinnoittelumenetelmä perustuu siihen, että yrittäjä antaa asiakkaalle räätälöidyn palvelukokonaisuuden käydyn keskustelun pohjalta. Tarjousperusteista hinnoittelu menetelmää käytetään yleensä urakkahinnoittelussa. Sen hyvänä puolena on, että sitä ennen tehdään hyvää suunnittelua, joka helpottaa itse urakan tuottamista. Huonona

puolena on, että urakat yleensä kilpailutetaan ja yritys saattaa tehdä turhaa työtä käyttäessään resursseja urakan suunnitteluun. (Sipilä 2003, 213.)

4.4 Käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset

Käyttöoikeusperusteisia hinnoittelumenetelmiä ovat lisenssit, franchising, jäsenmaksu-hinnoittelu ja verot. Tämän hinnoittelumenetelmän tarkoituksena on myydä käyttöoikeus johonkin menetelmään tai tapaan. Lisenssit ovat tuotteen tai palvelun käyttöoikeuksia ja franchising liiketoimintakonseptin. Jäsenmaksuja käytetään yleisimmin yhdistyksissä ja liitoissa. Niillä lunastetaan käyttöoikeus yrityksen palveluihin. Verot eivät ole vapaaehtoisia maksuja, mutta niillä tuotetaan julkisia palveluita. Veronmaksajat maksavat veron, mutta vero ei aina palaudu sen maksajalle palveluna, vaan se käytetään jollekin muulle henkilölle. (Sipilä 2003, 216 - 217, 221, 232, 234.)

4.5 Hyöty- ja arvoperusteiset

Hyötyperusteinen hinnoittelu keskittyy menetelmään, jossa otetaan huomioon mitä hyötyä asiakas saa palvelusta. Hinta määritellään siten, että palveluntarjoaja saa prosenttiosuuden asiakkaalle muodostuneesta hyödystä tai palveluntarjoajalle maksetaan kiinteä hinta, kun hyöty saavutetaan. Nämä kaksi voidaan myös yhdistää, jolloin palveluntarjoajalle maksetaan kiinteäsumma ja bonusta, jos tietyt kriteerit täyttyvät. Hyötyperusteisessa hinnoittelussa tulee sopimus tehdä tarkasti, jotta vältetään tulkinnanvaraisuuksia maksutilanteessa. (Sipilä 2003, 235 - 240.)

Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu arvoon, jonka palvelu tuottaa asiakkaalle. Arvoperusteisessa hinnoittelussa keskiössä on asiakkaiden segmentointi eri ryhmiin, koska erilaiset asiakkaat etsivät erilaista hyötyä ja kokevat arvon eri tavalla. Eri asiakassegmenteille luodaan erilaiset hinnat perustuen asiakkaiden etsimään hyötyyn ja arvoon. Esimerkiksi asiakkaalle, joka haluaa kiireellisesti palvelua, palvelusta voidaan veloittaa korkeampi hinta. Arvoperusteisessa hinnoittelussa asiakkaan saamaan hyödyn tulisi olla oikeassa suhteessa hintaan sekä uhrauksiin, mitä asiakas tekee palvelun takia. Arvoperusteisessa hinnoittelussa hinnan muodostus perustuu asiakkaiden selvittämiseen. (Bergström & Leppänen 2013, 271 - 272.)

5 HINNALLA OPEROINTI

5.1 Hinnalla operoinnin taustaa

Hinnalla operointi on viimeinen vaihe hinnoittelussa ennen kuin hinta voidaan asettaa käytäntöön. Kiinteitä hintoja ei ole olemassa vaan hintaa tulee operoida eli esimerkiksi muokata asiakkaan mukaan tai markkinoiden tilanteeseen sopivaksi. (Brassington & Pettitt 2013, 283.) Palvelun luonne vaikuttaa myös mitä hinnalla operointitapoja voidaan käyttää. Jos palvelussa yrityksen ja asiakkaan suhde on jatkuva, voidaan käyttää erilaisia hinnoittelutapoja sen ylläpitämisessä. Esimerkiksi joka kymmenestä palvelusta annetaan asiakkaalle alennusta. Tämä tekee yksittäisestä asiakkaasta kannattavamman yritykselle. (Sipilä 2003, 139.)

Hinnalla operointia voidaan käyttää jatkuvasti esimerkiksi antaa alennuksia kanta-asiakkailla vuoden ympäri. Hetkellisesti voidaan käyttää kampanjoita, joissa on erilaisia tarjouksia. Hinnalla operoinnissa on tärkeää tiedostaa lainsäädäntö ja ohjeet, jotka liittyvät hinnan ilmoittamiseen. Hinta tulee aina ilmoittaa kokonaisena verojen ja maksujen jälkeen. Asiakkaan ei pidä joutua laskemaan itse lopullista hintaa palvelulle vaan yrittäjän tulee ilmoittaa se selkeästi. (Bergström & Leppänen 2013, 273 - 274.)

5.2 Hintaporrastus

Palvelua voidaan myydä eri asiakkaille eri hinnoilla, tätä sanotaan hintaporrastukseksi eli hintadifferoinniksi. Tämä vaatii kuitenkin selkeiden segmenttien muodostamista. (Eklund & Kekkonen 2014, 116 - 117.) Palvelua voidaan myös muokata, jonka jälkeen sitä myydään eri hintaan eri asiakkaille, esimerkiksi lentoliput. Lentolippuja voi ostaa turistiluokkaan, business luokkaan ja ensimmäiseen luokkaan. Nämä luokat eroavat toisistaan. Mitä enemmän asiakas maksaa, sitä enemmän saa jalkatilaa tai palveluita. Kalliimpi lippu voi myös sisältää ilmaiseksi jotain mitä turistiluokan matkustaja saa lisähinnalla, esimerkiksi lentokoneessa paikan valitseminen on turistiluokassa lisäpalvelu, jonka voi ostaa. (Aaltonen 2013, 16.)

Hintaporrastusta näkee arjessa paljon. Hintaporrastuksessa käytetään muun muassa ikää, aluetta, aikaa ja käyttötarkoitusta perusteina. Ikään liittyvässä hintaporrastuksessa käytetään yleisemmin jakoa: lapsi, opiskelija, aikuinen ja eläkeläinen. Jossain paikoissa myös työtön saattaa saada erilaisen hinnan. Alueen hintaporrastuksella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että jossain turistipaikoissa kyseisen maan kansalainen saa lipun edullisemmin kuin turisti. Ajan hintaporrastaminen on esimerkiksi kausiluontaiset hinnat. On kalliimpaa lentää etelään sesonkiaikaan kuin huhtikuussa. Hintaporrastuksen käyttö esimerkiksi pankkilainoissa riippuu muun muassa asiakkaan tuloista. (Aaltonen 2013, 16.)

Hintaporrastuksia käyttävät eniten yritykset, joiden muuttuvat kustannukset ovat pienet verrattuna palvelun loppuhintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen laskettua palvelun hintaa, heidän tulee myydä palvelua enemmän. Yritykselle ei ole kannattavaa laskea hintaa kaikilta asiakkailta, koska osa asiakkaista voi olla halukkaita maksamaan palvelusta normaaliin hintaan. Palveluyritykset esimerkiksi lentoyhtiöt ja hotellit käyttävät paljon hintaporrastusta. (Aaltonen 2013, 16.) Hintaporrastus on eri asia kuin alennukset, koska hintaporrastuksen hinnat pysyvät samoina, mutta ovat erilaisia eri asiakasryhmille.

5.3 Alennukset ja maksuehto

Alennukset ovat hyvä tapa lisätä yrityksen myyntiä. Alennuksilla on kuitenkin negatiivinen vaikutus yrityksen katetuottoon. (Selander & Vaili 2007, 68.) Alennuksia tulee käyttää vain siinä tilanteessa, kun tiedetään, että siitä seuraa enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia. Hyötyjä, joita alennuksilla voidaan saada, myynnin lisäämisen lisäksi, on esimerkiksi se, että uudet asiakkaat ja kanta-asiakkaat sitoutuvat yritykseen enemmän sekä kausivaihtelut pienentyvät. Ennen alennuksien käyttöönottoa tulee niiden vaikutus kannattavuuteen selvittää. Alennuksia käytettäessä tulee ottaa huomioon: kuinka paljon tulisi palvelua myydä, jotta saadaan sama katetuotto, miten alennus vaikuttaa kokonaisyhteistyöhön sekä vaikuttaako yhden palvelun alennus muiden palveluiden myyntiin. (Bergström & Leppänen 2013, 280 - 282.)

Alennuksia voidaan rajata usealla tavalla. Alennukset voivat olla sidonnaisia esimerkiksi aikaan, paikkaan tai kohderyhmään. Jos yritys tarvitsee uusia asiakkaita, voidaan tarjota tutustumistarjous. Joinakin ajankohtina voidaan houkutella asiakkaita kausialennuksilla tai jotakin kohderyhmää esimerkiksi opiskelija-alennuksilla. Asiakkaiden sitouttaminen

yrittäykseen voi helpottua esimerkiksi alennuksella. Esimerkiksi joka viidennestä palvelun ostamisesta saa alennusta, tai pakettina ostettuna palvelut saadaan halvemmalla. (Sipilä 2003, 361 - 362.)

Maksuehto on yksitapa kilpailla markkinoilla. Maksuehto voi olla ennakkomaksu, käteismaksu tai luottokauppa. Ennakkomaksu tilanteessa asiakas maksaa tuotteen tai palvelun ennen itse luovuttamista tai tapahtumahetkeä. Käteismaksu on, kun maksu suoritetaan melkein heti. Luottokaupassa asiakas voi tukeutua esimerkiksi rahoitusluottoon. Maksuajan pidentäminen on hyvä vaihtoehto, kun markkinoilla palvelut ovat samanlaisia. Maksuajan pidentäminen täytyy ottaa huomioon hinnoittelussa, jotta yrittäjä pystyy kattamaan kustannuksiaan, vaikka asiakas ei maksa tuotetta tai palvelua heti. (Bergström & Leppänen 2013, 283 - 284.)

5.4 Psykologinen hinnoittelu

Erittäin yleinen hinnalla operointi keino on psykologinen hinnoittelu. Psykologinen hinnoittelu perustuu asiakkaan mielikuviin. Pariton hinnoittelu on keino saada asiakkaat ostamaan palveluita. Yritykset käyttävät paljon hintoja, kuten 4,99 euroa tai 6,95 euroa. Nämä hinnat vaikuttavat asiakkaista edullisemmilta kuin viisi euroa ja seitsemän euroa. Asiakkaat mieltävät, että hinta 4,99 euroa on lähempänä neljää kuin viittä euroa ja hinta 6,95 euroa on lähempänä kuutta kuin seitsemää euroa. (Blythe 2008, 161.)

Yleensä asiakkailla on jonkinlainen kynnys hintojen kohdalla. Internetistä tehdään paljon hakuja esimerkiksi sanoilla hinnat x euroon asti. Tällöin asiakas ei ole valmis maksamaan enempää kuin asettamansa hinnan. Jos sama tuote tai palvelu on hinnoilla 4,99 euroa ja 5 euroa, asiakas mitä todennäköisemmin valitsee 4,99 euroa olevan tuotteen tai palvelun. (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2012, 308.) Yrityksen alentaessa hintojaan, alennus tuntuu asiakkaalle paljon suuremmalta, jos hintaa lasketaan viiden euron sijasta 4,99 euroon (Blythe 2008, 161). Psykologinen hinnoittelun vaarana on se, että se antaa palvelusta halvan kuvan. Varsinkin, jos palvelun tarjoaja yrittää luoda laadukasta mielikuvaa itsestään ja palvelustaan. (Kotler 2003, 255.)

5.5 Dynaaminen hinnoittelu

Businesskirjailija ja myyntivalmentaja Rubanovitschin (2017) kertoi videossaan dynaamisen hinnoittelun yleistymisestä. Esimerkiksi lentoliput ja hotellit myyvät palveluitaan kysynnän ja tarjonnan mukaan. Rubanovitschin vision mukaan tulevaisuudessa tulee olemaan niin kutsuttu älypeili. Älypeilistä voisi hakea dynaamista hinnoittelua apuna käyttäen esimerkiksi kustannustehokkaimman hieronnan kyseiselle päivälle. Älypeili ottaisi huomioon asiakkaan sijainnin ja suhteuttaisi sen vapaana oleviin hieronta-aikoihin ja niiden hintoihin. (Rubanovitsch 2017.)

Dynaamisessa hinnoittelussa on kolme erilaista tapaa. Dynaamista hinnoittelua voi olla aikaan sitoutuva hinnoittelu. Palvelun tai tuotteen hinta voi olla korkeampi joinakin aikoina esimerkiksi hiihtolomaksi ostettu matka voi olla korkeampi kuin muina aikoina. Toinen ja kolmas tapa käyttää dynaamista hinnoittelua voivat tuntua asiakkaalle hieman epäilyttäviltä. Toinen tapa on, että riippuen ostajan profiilista samasta palvelusta pyydetään eri hinta. Ostajan profiilissa voi vaikuttaa esimerkiksi asuinpaikka tai edellisten ostojen suuruus. Tätä tapaa voidaan käyttää, kun ostaja kirjautuu esimerkiksi nettisivuille ostaakseen palvelun tai tuotteen. Kolmas dynaamisen hinnoittelun tapa perustuu ostajan käyttäytymiseen netissä. Evästeet tallentavat koko ajan asiakkaiden liikkeitä netissä, joten seuraavalla kerralla kun asiakas tarkastelee esimerkiksi samaa matkapakettia kuin edellisenä päivänä saattaa sen hinta olla korkeampi. (Mickelsson 2015.)

6 PALVELUN KANNATTAVUUS

6.1 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Kannattavuus on yrityksen toimimisen kannalta tärkeä tekijä. Jotta yritys olisi kannattava, sen taloudella tulee olla hyvä perusta ja toiminnan tulee olla taloudellista. Kun yritys on kannattava, se tuottaa voittoa. Voittoa muodostuu, kun tuotot ovat enemmän kuin toiminnasta aiheutuvat kustannukset jollakin ajanjaksolla. Jos kustannukset ovat suuremmat kuin yrityksen tuotot, yritys tekee tappiota. (Kotro 2007, 14.)

Yrityksen tavoitteena on yleensä parantaa kannattavuuttaan jatkuvasti. Yritys voi haluta saada tappiollisesta toiminnasta kannattavaa tai jo voittoa tekevästä toiminnasta entistä kannattavampaa. Hetkellinen kannattamattomuus voi olla tietoista, mutta pitkällä ajanjaksolla se voi kaataa yrityksen. Kannattavuuden parantamiseen voidaan vaikuttaa prosessien parantamisella, mutta myös myynnin lisäämisellä, hinnan nostamisella sekä kustannuksien läpi käymisellä. (Alhola & Lauslahti 2009, 71 - 72.)

Yrityksen on hyvä ymmärtää, että eri tuotteiden ja palveluiden myynti tuo erilaisen tuloksen. Tähän vaikuttaa se, että osa tuotteista ja palveluista on toisia kannattavampia. Kun yritys ymmärtää yksittäisen tuotteen ja palvelun vaikutuksen talouteensa, on sen helpompi parantaa kannattavuuttaan. Kannattavampia tuotteita yritys pystyy tuoda esiin esimerkiksi palvelutilanteessa ja siten mahdollisesti vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. (Vilkkumaa 2005, 293.)

Palveluyrityksen kannattavuuteen vaikuttaa asiakkaiden määrä sekä heidän mielipide palvelun laadusta ja hinnasta. Palveluyrityksen kannattavuutta tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon, kuinka suuri yritys on kyseessä ja millaista sen toiminta on. Nämä asiat vaikuttavat siihen, miten yrityksen laskentatoimi kannattaa toteuttaa käytännössä. Peruslinjat laskentatoimessa ovat samat huolimatta yrityksen koosta tai toiminnasta. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 80.)

Hintojen nostaminen on yritykselle mahdollisuus parantaa kannattavuuttaan, mutta täytyy muistaa, että hinnan nostaminen vaikuttaa kysyntään. Markkinoilla, joilla kilpailua on

paljon, hintaa ei pystytä nostamaan ilman, että se vaikuttaisi kysyntään. (Alhola & Lauslahti 2009, 73.) Myyntimäärän lisäys tarkoittaa, että palveluita tulisi myydä paljon enemmän. Konkreettisesti yrityksen tulisi siis saada myytyä nykyisille asiakkaille enemmän palveluita tai saada yritykselle uusia asiakkaita. Lisääntyvä myyntimäärä lisää myös kustannuksia riippuen siitä ovatko ne muuttuvia vai kiinteitä. Kiinteät kustannukset pysyvät samana myyntimäärän lisääntyessä, mutta muuttuvien kustannuksien määrä nousee. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 51 - 52.)

6.2 Tuotot ja kustannukset

Yrityksen tuotot ja kustannukset kertovat paljon yrityksen kannattavuudesta. Yritys saa tuotteiden tai palveluiden myynnistä myyntituottoa. Jokainen yritys pitää kirjaa tuotoistaan. Yritys itse päättää, miten seurata tuottoja, niitä voi seurata esimerkiksi vuosi- tai kuukausitasolla. Tuottojen seuraamisen voi tehdä myös tuote- tai palvelukohtaisesti. Kustannuksia tulee, kun yritys valmistaa tai hankkii tuotannon tekijöitä tuotteisiin tai palveluihin. Oman yrityksen kustannukset tulee tietää, jotta saadaan selville yrityksen toiminnan kannattavuutta. (Tenhunen 2013.)

Kustannukset voidaan luokitella kolmella eri tavalla. Kustannukset voidaan jakaa erillis- ja yhteiskustannuksiin, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Se mitä jaottelu yrityksen tulee käyttää, riippuu yrityksen tarpeista ja strategiasta. Useaa jaottelua voidaan yrityksessä käyttää samaan aikaan. (Vilkkumaa 2005, 74.)

Muuttuvat kustannukset voivat muuttua kolmella tavalla: degressiivisesti, progressiivisesti tai lineaarisesti. Degressiivisesti muuttuvat kustannukset ovat suurempia pienissä toiminta-asteissa ja myyntimäärissä eli ne pienenevät mitä suurempi toiminta-aste on. Toiminta-asteella tarkoitetaan tuotannon määrää. Degressiivisesti muuttuvat kustannukset voivat johtua siitä, että suuret ostoerät ovat edullisempia. Progressiivisesti muuttuvat kustannukset ovat vähemmän pienillä toiminta-asteilla kuin suurilla. Lineaarisesti muuttuvat kustannukset suurenevat suhteellisesti aina yhtä paljon toiminta-asteesta tai myyntimäärästä huolimatta. (Kotro 2007, 21 - 22.)

Tuotto käsite tarkoittaa liikekirjanpidossa tietyn tilikauden tuloja. Sisäisessä laskentatoimeen kyseinen käsitteen määritelmä ei sovi, koska sitä ei pystytä käyttämään laskelmissa. Käsitteen määritelmänä sisäisessä laskentatoimessa on suoritteiden määrä kertaa yksikköhinta. Tämä määritelmä mahdollistaa sen, että tuotot käsitteellä voidaan ilmaista menneen sekä tulevan viikon ja yksittäisen tuotteen tai palvelun sekä tuoteryhmän tuottoja. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 44.)

Tuottoa saadaan, kun myydään palvelu tai tuote ja saadaan siitä vastikkeeksi rahaa. Tuotot ovat yhtä vaikea kohdistaa kuin kustannuksetkin. Kun saadaan tuottoja, se mistä tuoton saaminen johtuu, on vaikea määritellä. Tuottoja on voitu saada myyntiponnistelun tai esimerkiksi yrityskuvakampanjan ansiosta. On olemassa erilaisia tuottolajeja, jotka yritys itse määrittelee. Tuottolajeja voi olla esimerkiksi varsinaisen liiketoiminnan tuotot, sisäiset tuotot sekä muut tuotot. Liiketoiminnan tuottoihin sisältyy tuotot, jotka ovat saatu palveluiden ja tuotteiden myynnistä. Sisäiset tuotot ovat yrityksen sisäisten myyntien tuottoja. Muihin tuottoihin luetellaan sijoitustoiminnan tuotot sekä satunnaisesti saadut tuotot. (Vilkkumaa 2005, 63 - 65.)

6.3 Katetuottoanalyysi

Katetuottoanalyysi on tapa arvioida ja tarkastella kannattavuutta. Katetuottoanalyysiä apuna käyttäen yritykselle saadaan tietoa miten erilaiset vaihtoehdot vaikuttavat yrityksen tulokseen. Sen avulla voidaan tarkastella tuotteen ja palvelun lisämyynnin tuomaa kate-tuottoa tai suoraa vaikutusta tulokseen. Hinnan muuttumisen vaikutusta yrityksen tuottoihin ja kustannuksiin voidaan havainnollistaa katetuottolaskelmalla. Sen avulla voidaan myös tarkastella mahdollisia tilanteita, joissa muuttuvat ja kiinteät kustannukset nousevat tai laskevat. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 87 - 89.)

Katetuottolaskennassa on olettamuksia, johon se perustuu. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset laskevat ja nousevat lineaarisesti ja kiinteät kustannuksen pysyvät samoina. Oletetaan, että kiinteisiin kustannuksiin sisältyvät poistot sekä korot. Toiminta-astetta mitataan yhdellä mit-tayksiköllä sekä toiminta-aste ei vaikuta suoritteiden myyntihintoihin ja tuotannon-teki-jöiden yksikköhintoihin, vaan ne pysyvät vakioina. Toiminnan lopetusta ei pidetä kate-tuottolaskennassa mahdollisena eli sitä ei huomioida. (Alhola & Lauslahti 2009, 67.)

Katetuottolaskennassa käytetään olettamusta, että vain tuotanto- tai myyntimäärä vaikuttavat tuottojen ja kustannuksien suuruuteen. Katetuottolaskennassa muita tuotto- tai kustannustekijöitä ei oteta huomioon. Kustannustekijät ovat kustannuksia, jotka vaikuttavat tuotteen kokonaiskustannuksiin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi mainosten lukumäärä ja asiakkaiden lukumäärä. Tuottotekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka voivat laskea tai nostaa tuottoja. Tuottotekijöitä ovat esimerkiksi palvelun tai tuotteen mainoskampanja. (Kinnunen ym. 2007, 83, 88.)

Kannattavuuden mittaamiseen voidaan käyttää kahdenlaisia mittareita: absoluuttisia ja suhteellisia. Absoluuttiset mittarit ovat rahamääräisiä mittareita, joiden vertaaminen erikokoisten yritysten välillä on hankalaa. Esimerkiksi käyttökate rahamääräisesti kasvaa mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Absoluuttisia mittareita ovat esimerkiksi myyntikate, liikevoitto sekä nettotulos. Suhteelliset mittarit ovat vertailukelpoisuuden kannalta parempia. Suhteellisissa mittareissa kannattavuutta verrataan myyntiin tai sijoitettu pääomaan. Suhteelliset mittarit ovat prosenttilukuja. Kyseisiä mittareita ovat esimerkiksi myyntikateprosentti, liikevoittoprosentti sekä käyttökateprosentti. (Järvenpää ym. 2010, 65 - 66.) Tässä opinnäytetyössä käytetään absoluuttisina mittareita katetuottoa sekä liikevoittoa ja suhteellisina mittareina katetuotto- ja liikevoittoprosenttia.

Katetuottolaskelmassa vähennetään myyntituotoista ensimmäisenä muuttuvat kustannukset, josta saadaan katetuotto. Katetuottoa vertaamalla myyntituottoihin saadaan katetuottoprosentti. Katetuotosta vähentämällä kiinteät kustannukset saadaan yrityksen voitto. Katetuoton ollessa pienempi kuin kiinteät kustannukset yritykselle muodostuu tappiota. Voittoa muodostuu, katetuoton ollessa suurempi kiinteitä kustannuksia. (Mäkinen ym. 2004, 41 - 42.)

Myyntituotot

- muuttuvat kustannukset

=Katetuotto

- Kiinteät kustannukset

Tulos (voitto tai tappio) (Mäkinen ym. 2004, 42).

Kriittinen piste kertoo, kuinka paljon yrityksen palveluita tulee myydä, jotta tulos on nolla. Kriittisessä pisteessä katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret. Yritys

tekee voittoa, jos yrityksen tuotto on suurempi kuin kriittinen piste. Kriittinen piste voidaan laskea euromääräisenä tai kappaleina. Euromääräinen kriittinen piste kertoo, millä euromääräisellä myynnillä tulos on nolla. Kappalemäärässä laskettuna kriittinen piste kertoo, kuinka monta kappaletta on myytävä, jotta tulos on nolla. (Alhola & Lauslahti 2009, 68 - 69.) Tmi X:n kriittinen piste on kohta, jossa myydyt tunnit kattavat yrityksen kiinteät kustannukset.

Kriittinen piste= kiinteät kulut/katetuotto x 100 (Alhola & Lauslahti 2009, 68).

Kriittisen pisteen ja toteutuneen tai tavoitellun myynnin väliin muodostuu varmuusmarginaali. Varmuusmarginaalista näkee, kuinka paljon myynti voi laskea ilman, että yrityksen tulos menee tappion puolelle. Varmuusmarginaali voidaan ilmaista joko euromääräisenä tai kappalemääränä. Jos yrityksen tulos on kriittistä pistettä pienempi, on varmuusmarginaalikin negatiivinen. Varmuusmarginaalin ollessa negatiivinen, kertoo se kuinka paljon yrityksen tulisi tehostaa toimintaansa saadakseen yrityksen tulos nolleen eli kriittiseen pisteeseen. (Vilkkumaa 2005, 123.)

Varmuusmarginaali= Toteutuneet tuotot tai tavoitetuotot - kriittinen piste (Vilkkumaa 2005, 123).

Varmuusmarginaaliprosentti on prosentti luku, joka kertoo, kuinka monta prosenttia tulee tuottojen nousta tai laskea, jotta tulos on nolla. Varmuusmarginaaliprosentti kertoo suhteellisen eron kriittisen pisteen ja tuottojen välillä. Prosentin voi laskea sekä euromääräisestä että kappalemäärällisestä suhteellisesta erosta. Määrällisessä tunnusluvussa osoittajaksi laitetaan määrällinen varmuusmarginaali ja nimittäjäksi kappalemäärä. (Vilkkumaa 2005, 124.)

Varmuusmarginaaliprosentti= Varmuusmarginaali €/Tuotot €x100 (Vilkkumaa 2005, 124).

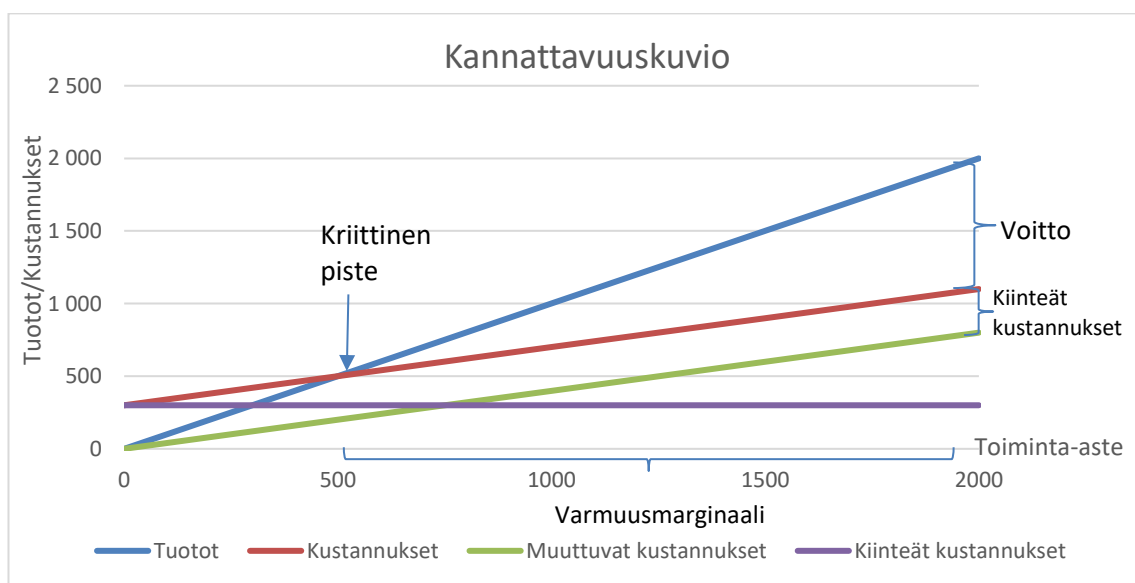
Katetuottolaskelmassa keskitytään paljon kriittiseen pisteeseen ja toiminta-asteen vaikutuksesta tulokseen. Katetuottolaskelman avulla voidaan tarkastella yrityksen taloutta myös tavoitetuloksen kautta. Tavoitetulos kertoo kuinka monta kappaletta tulisi myydä, jotta päästään tulokseen, joka halutaan. Tavoitetuloksen voi laskea tulosityhtälömenetelmällä tai kaavalla, jossa on mukana yksikkökohtainen kate. Tulosityhtälössä merkitään

kappalemäärää esimerkiksi X merkillä ja ratkaistaan yhtälö. Yksikkökohtaisen katteen kaavassa kiinteät kustannukset sekä tavoitetulos lasketaan yhteen ja jaetaan yksikkökohtaisella katteella. (Kinnunen ym. 2007, 96.) Tässä opinnäytetyössä sovelletaan yksikkökohtaisen katteen laskutapaa. Yksikkökohtaisen katteen tilalla käytetään katetuottoprosenttia.

Myyntitulo – muuttuvat kustannukset - kiinteät kustannukset = Tavoitetulos (Kinnunen ym. 2007, 96).

$X = (\text{Kiinteät kustannukset} + \text{Tavoitetulos}) / \text{Yksikkökohtainen kate}$ (Kinnunen ym. 2007, 96).

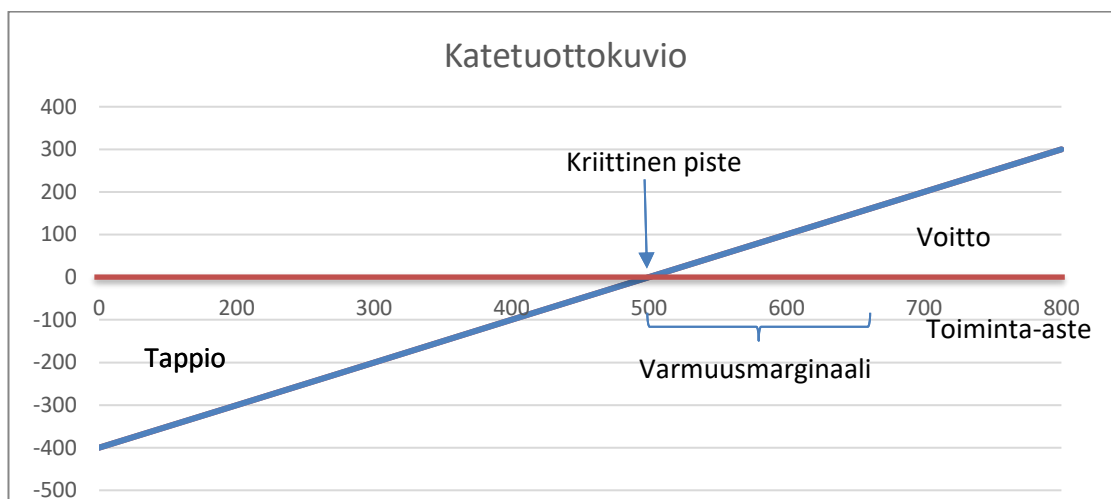
Kannattavuus- ja katetuottokuvio havainnollistavat katetuottolaskentaa. Niissä tehdyistä kannattavuuslaskelmista muodostetaan kuviot, jotka helpottavat lukujen hahmottamista. Kannattavuuskuviossa (kuvio 6) käytetään tuottoja sekä kustannuksia, joita ei ole katetuottokuviossa eritelty. Katetuottokuviossa (kuvio 7) havainnollistetaan voiton suhdetta myyntiin. Molemmissa kuvioissa on mukana myös kriittinen piste ja varmuusmarginaali. (Alhola & Lauslahti 2009, 70.)



KUVIO 6. Kannattavuuskuvio (Mäkinen ym. 2004, 47)

Kannattavuuskuviossa pystysuoralla akselilla on tuottojen ja kustannusten määrä euroissa ja vaakasuoralla akselilla toiminta-aste. Kannattavuuskuviosta nähdään, kun myynti on

nolla, ei muuttuvia kustannuksia ole. Kokonaiskustannuksien ja tuottojen kohtaamis-
teessä on kriittinen piste. Niiden suorien väliin muodostuu yrityksen voitto. Kokonais-
kustannusten ja muuttuvien kustannusten väli on samansuuruinen kuin kiinteät kustan-
nukset. Kriittisen pisteen ja tuloksen väliin muodostuu varmuusmarginaali. (Mäkinen ym.
2004, 47 - 48.)



KUVIO 7. Katetuottokuvio (Mäkinen ym. 2004, 48)

Katetuottokuvio on yksinkertaisempi kuvio verrattuna kannattavuuskuvioon. Pystyakse-
lilta näkee yrityksen voiton tai tappion. Kohta missä suora leikkaa pystyakselin, on kiin-
teiden kustannusten määrä, kun toiminta-aste on nolla. Vaaka-akseli kuvaa yrityksen toi-
minta-astetta. Vaaka-akselin suora leikkaa kriittisessä pisteessä eli kohdassa, jossa tulos
on nolla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 69.)

7 TMI X:N HINNOITTELU JA KANNATTAVUUS

7.1 Analysointi

Tmi X tarjoaa palveluita sekä yksityishenkilöille että yrityksille. Tmi X:llä on tarjolla perinteistä hierontaa sekä urheiluhierontaa. Hieronnat ovat samanhintaisia riippumatta siitä, onko kyseessä perinteinen hieronta vai urheiluhieronta. Tmi X:n palveluvalikoima on suppea, mikä johtaa siihen, että yrityksen hinta ei voi poiketa paljoa markkinoilla olevasta. Tmi X:n palvelut voidaan luokitella myös kiireellisyyspalveluiksi tilanteissa, jossa asiakkaan tarvitsee päästä mahdollisimman nopeasti hierontaan. Tmi X:llä on käytössä samana päivänä varattaville ajoille alennus, joka tuo kilpailuetua, kun asiakas valitsee hierontaa. Alennus samana päivänä varattavista hieronnoista saa asiakkaat ostamaan esimerkiksi peruutettuja aikoja.

Tmi X:n kolmea asiakasta haastateltiin palvelun lisäarvon, hyödyn sekä optimaalisen hinnan määrittelemiseksi. Haastateltavat arvottiin yrittäjän antamista asiakasvaihtoehdoista. Vaihtoehdoissa oli asiakkaat segmentoitu käyntitiheyden mukaan. Haastateltava A käy hieronnassa satunnaisesti eli kolme kertaa vuodessa, haastateltava B on käynyt kyseisellä hierojalla vain kerran. Haastateltava C on käynyt tähän mennessä viisi kertaa. Asiakkaiden haastattelussa selvisi, että haastateltavat käyvät hieronnassa vartalossa olevien kipukohtien ja jumittuneiden lihasten takia. Haastateltavat kävivät kaikki normaalihieronnassa. (Asiakkaiden haastattelu 2017.)

Kaikki olivat valinneet hierojan suosittelijan kautta. Haastateltavat valitsivat hieronnan muun muassa saatavuuden, hinnan, asiantuntijuuden vuoksi. Haastateltava B oli tyytyväinen siihen, että yrittäjän internetsivuilla on tiedot yrittäjän koulutuksesta. Vain yksi haastateltavista on käynyt yrittäjän toimitiloissa. Kahden muun hieronnat ovat tapahtuneet asiakkaiden kotona. Toimitilat olivat haastateltavan mielestä tavalliset hierontatilat, aika pienet, mutta viihtyisät. Yksi haastateltavissa mainitsi valitsevansa kyseisen yrittäjän sukupuolen vuoksi. (Asiakkaiden haastattelu 2017.)

Kaikki haastateltavat painottivat asiantuntijuuden merkitystä. Haastateltavat sanoivat, että palvelu oli kaiken kaikkiaan ystävällistä, asiantuntevaa ja yksilöllistä. Haastateltava B sanoi, että ennen hierontaa yhdessä mietittiin ongelmakohdat ja tästä tuli yksilöllinen

olo. Syy minkä takia haastateltavat A ja C halusivat käydä hierojalla uudelleen, oli hieronnan tehokkuus ja he olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. (Asiakkaiden haastattelu 2017.)

Haastateltavat A ja C kertoivat saaneensa vastinetta rahoilleen, kun ovat käyneet hieronnassa useampaan kertaan hoitamassa ongelmakohtia. Haastateltava B sanoi, että hieronnassa olisi pitänyt käydä useampaan otteeseen, että se olisi kunnolla auttanut, mutta oli kuitenkin tyytyväinen. Haastateltava A kertoi käyneensä hierojalla, kun hieroja vielä opiskeli ja oli yllättynyt kuinka hyvä ja kuinka varmoin ottein yrittäjä hieroi. Haastateltava B:n mielestä oli hyvä, kun hieroja antoi ohjeita vielä hieronnan jälkeiselle ajalle. Asiakas B:lle tuli palvelusta tunne, että hieroja todella välittää hierottavan hyvinvoinnista. (Asiakkaiden haastattelu 2017.)

Haastateltava C on käynyt aiemmin muilla hierojilla ja kommentoi, että Tmi X:n tarjonta ei eroa merkittävästi muista hierontaa tarjoavista yrityksistä. Muihin hierojiin verrattuna kyseinen hieroja on asiakaspalvelualttiimpi. Hieroja on myös nuori, joten hänellä riittää intoa hieromiseen. Haastateltava C ilmoitti, että on aikaisemmin käynyt huomattavasti vanhemmalla hierojalla ja hieronta oli liian rutiinin omaista. Asiakkaasta C tuntui kuin hän olisi ollut liukuhihnalla. (Asiakkaiden haastattelu 2017.)

Haastateltava B ja C olivat sitä mieltä, että Tmi X:n hinta-laatu suhde on hyvä, koska yrittäjä on ammattitaitoinen ja hän vaikuttaa välittävän asiakkaan hyvinvoinnista. Haastateltava A kommentoi Tmi X:n hintoja hyväksi. Haastateltavien mielipiteiden keskiarvon mukaan 30 euroa on edullinen hinta tunnin hieronnalle. Heidän mielipiteidensä keskiarvon mukaan 20 euroa tunnin hieronnasta on liian halpa. Tällöin hinnasta jää mielikuva huonosta laadusta. Yhden tunnin hieronta oli liian kallis, kun se oli 68 euroa. Kun tunnin hieronnan hinta ylittää 87 euroa, sitä ei edes harkita ostettavan. (Asiakkaiden haastattelu 2017.)

Asiakkaat kokevat uhrauksia palveluita ostaessa. Ensimmäinen uhraus on taloudellinen uhraus, kun palvelu on ostettu. Asiakas myös uhraa aikaansa palvelulle. Pelko siitä, onko palvelu hyvä vai huono ja miten tulee kohdelluksi, on olemassa. Epävarmuuden tunne ja yrittäjän asiantuntevuus mietityttävät uuden palvelun ostajaa. Asiakkaiden haastattelun lopputuloksena huomattiin, että yrittäjä on onnistunut asiakkaiden kanssa hyvin. Uhrauk-

set ovat muuttuneet hyödyiksi ja asiakkaat ovat saaneet itsetuntoa ja turvallisuuden tunnetta. Myös asiantuntevuus on kohdallaan ja emotionaalista hyötyä saatiin esimerkiksi yksilöllisellä palvelulla.

Hieronta-ala on kypsä ala, koska yritykset ovat vakiintuneita ja niin on myös palvelut. Vakiintuneilla palveluilla on tietty hintataso, joten sitä on vaikea muuttaa erilaistamatta palvelua. Hieronta-ala voidaan myös luokitella hajaantuneeksi alaksi, koska alalla ei ole suurta toimijaa. Täten hinnan lasku ei yksinään tuo lisää asiakkaita ja kasvata yrityksen kokoa lyhyessä ajassa. Kilpailutilanne hieronta-alalla on monopolistinen eli kilpailijoita on paljon. Monopolistisessa kilpailussa kilpailijoiden tarjoamat palvelut eroavat toisistaan, joka johtaa siihen, että hinta ei ole tärkein kilpailutekijä vaan arvo, joka asiakkaalle tuotetaan.

Tmi X:n suoriksi kilpailijoiksi voidaan luokitella hierojat ja fysioterapeutit, koska esimerkiksi asiakkaan etsiessä apua särkevään selkään hän voi pohtia käyntiä hierojalla tai fysioterapeutilla. Epäsuoriksi kilpailijoiksi voidaan luokitella esimerkiksi kylpylät, koska asiakas saattaa miettiä hierontaa rentoutumisen näkökulmasta, jolloin kylpylä tarjoaa myös rentoutumiskokemuksen. Asiakas voi myös valita hieronnan sijasta toteuttaa hieronnan kotona, joko toisen ihmisen tekemänä tai hierontatuotteen ostamalla. Myynissä on korvaavia tuotteita esimerkiksi hierontatuoleja tai -tyynyjä. Tuotteet eivät täysin korvaa ammattilaisen hierontaa, koska ne eivät ole yksilöityjä.

Benchmarkingissa selvitettiin kilpailijoiden hintatasoa. Kilpailijoiksi valittiin hierontoja (taulukko 1) sekä fysioterapiaa (taulukko 2) tarjoavia yrityksiä. Hieronta-alalla hinta perustuu aikaperusteiseen hintaan, jotta hintoja pystyttiin vertaamaan, määriteltiin neljä aikakategoriaa, johon hinnat jaettiin. Kategorioita olivat 25–30 minuuttia, 45–60 minuuttia, 75–85 minuuttia ja 90–120 minuuttia. Hinnat muutettiin tuntihinnoiksi, jotta niitä voidaan verrata. Hinnoista kerättiin taulukkoon kaikkien yritysten tuntihintojen keskiarvo sekä alin ja korkein hinta.

TAULUKKO 1. Hierontayritykset tuntihintojen keskiarvot

Hierontayritykset	25–30min	45–60min	75–85min	90–120min
Alin hinta	40 €/h	30 €/h	26 €/h	20 €/h
Tuntihintojen keskiarvo	60 €/h	48€/h	40 €/h	39 €/h
Korkein hinta	72 €/h	72 €/h	64 €/h	55 €/h

Halvin tuntihinta 25–30 minuutin aikarajassa on 40 euroa ja korkein 72 euroa, joten hintojen välillä on paljon eroja. Saman voi huomata muistakin aikarajoista, alimman ja korkeimman hinnan välillä on suuria eroja. Korkein hinta saattaa olla yli kaksinkertainen verrattuna alimpaan hintaan. Suurimmassa osassa tuntihinta palvelulle laskee, kun ostaa pidemmän hieronnan. Alin tuntihinta pidemmässä aikarajauksessa hieronnoissa on 20 euroa, joka on puolet halvempi kuin lyhimmissä aikarajauksessa.

TAULUKKO 2. Fysioterapiayritykset tuntihintojen keskiarvot

Fysioterapiayritykset	25–30min	45–60min	75–85min	90–120min
Alin hinta	60 €/h	45 €/h	40 €/h	65 €/h
Tuntihintojen keskiarvo	71 €/h	59 €/h	50 €/h	65 €/h
Korkein hinta	88 €/h	72 €/h	60 €/h	65 €/h

Fysioterapioiden tuntihinnat ovat hierontahintoja korkeampia ja vain yhdellä yrityksellä oli käytössä yli 90 minuutin fysioterapia käynti. Tuntihintojen keskiarvo, alin sekä korkein hinta on kaikissa aikarajauksissa korkeampi kuin hierontayrityksillä. Fysioterapiahinnat noudattavat samaa kaavaa kuin hierontayritysten hinnat ne laskevat mitä pidemmän ajan ostaa, paitsi pisimmän aikarajauksen kohdalla. Fysioterapioiden alin hinta on lähimpänä hierontayritysten tuntihintojen keskiarvoa.

Kilpailevien yritysten palvelutarjonta vaihteli paljon. Yritysten palvelutarjontaan kuuluivat esimerkiksi kinesioteippaukset, akupunktio ja sähkökipuhoidot. Erikoishierontoja löytyi myös paljon erilaisia esimerkiksi kuumakivihierontaa, päähierontaa, jalkahierontaa, valkoviinihierontaa ja suklaahierontaa. Erikoishieronnat voivat tuoda yrityksille laajemman asiakaskunnan kuin pelkästään normaalia ja urheiluhierontaa tarjoavalla yrityksellä on.

Benchmarkingissa tuli esille kilpailijoiden käyttämiä hinnalla operointi tapoja. Alennuksia on käytössä monella yrityksellä. Yhdellä yrityksellä oli kesä- ja heinäkuun ajan kuusi

hierontaa viiden hinnalla. Toinen yritys myi joka kuudennen hierontakerran puoleen hintaan. Yhdellä yrityksistä oli käytössä kanta-asiakasjärjestelmä, johon liittyminen maksoi 49 euroa ja kortilla sai normaalit hieronnat puoleen hintaan. Kanta-asiakasjärjestelmä sisälsi myös toisenlaisen kortin, joka on 98 euroa. Tällä kortilla saa erikoishieronnat puoleen hintaan. Kanta-asiakaskortit ovat voimassa vuoden ostopäivästä alkaen. Dynaamista hinnoittelua on myös käytetty, yhdessä yrityksessä maanantaista perjantaihin kello 10–14 olevat hieronta-ajat sai noin 10–20 prosenttia alennusta riippuen hieronnan kestosta.

Monet yritykset tarjosivat sarjakortteja. Näissä oli myös alennuksia ja niiden hinnat vaihtelivat. Yksi yritys tarjosi kymmenen euron alennuksen kolmen kerran sarjakortista ja 20 euron alennuksen viiden kerran sarjakortista. Benchmarkingissa kävi selville, että vain yhdellä analysoitavista yrityksistä on mahdollisuus kotikäynteihin. Kotikäyntejä veloitetaan eri tavalla, esimerkiksi yli 10 kilometrin matkoilta pyydettiin 0,80 euroa per kilometri, ja osa yrityksistä veloitti 50 prosenttia enemmän kuin toimitiloissa tapahtuvista hieronnoista.

Kaikissa benchmarkingissa mukana olleissa yrityksissä oli 50 prosentin veloitus peruuttamattomista hieronta-ajoista. Jos ajan peruu päivää aikaisemmin, ei ajasta tarvitse maksaa mitään. Monilla nettisivuilla oli maininta, että hieronta tulee olemaan yksilöllinen. Myös tietoa siitä, mitä hieronta on ja milloin sinne kannattaisi mennä, on paljon. Ilmoitukset yrityksille tehtävistä hieronnoista oli saatavilla yli puolilla yrityksistä. Hierontalalla on paljon tarjontaa, joten hintaa ei voi asettaa korkealle. Kilpailijoilla on laajemmin erilaisia palveluita kuin Tmi X:llä.

Tmi X:n kustannuksia ovat polttoainekulut, autokulut, työvaatteet, hierontarasva, kinesioteippi, pyyhkeet, aluslakana, puhdistusaine, työvaatteet, oma terveydenhuolto, muut tarvikkeet sekä toimitilavuokra. Muuttuvia kustannuksia näistä ovat osa polttoainekuista, hierontarasva, kinesioteippi, puhdistusaine sekä toimitilavuokra. Tmi X:n toimitilavuokra on muuttuva kustannus, koska hän maksaa prosenttiosuuden saamistaan myyntituotoista vuokranantajalle. Toimitilavuokra on 25 prosenttia toimipaikoilla tehdyistä myyntituotoista. Toimitila tarjoaa yrittäjälle melkein kaikki tarvittavat välineet hieromiseen. Toimitilavuokriin Tmi X:llä on vuonna 2016 mennyt 1067,5 euroa. Muuttuvia kustannuksia toimitilan lisäksi Tmi X:lle muodostuu hierontaan tarvittavista tarvikkeista. Ki-

nesioteippi on ainoa tarvike, mitä Tmi X ostaa itse toimitilassa työskennellessään. Kinesoteippiä yrittäjällä meni vuonna 2016 yhteensä 55,20 euron edestä. Jokaiselle asiakkaalle ei tarvitse tehdä teippausta, joten sen kustannuksia on vaikea määritellä.

Kiinteitä kustannuksia Tmi X:llä on pyyhkeet, työvaatteet, autokulut, oma terveydenhuolto, muut tarvikkeet. Kinesoteippi on ainoa tarvike, minkä yrittäjä ostaa itse. Hän omistaa myös hierontapöydän kotikäynntejä varten. Kotikäynneille yrittäjä ottaa mukaan myös pyyhkeitä, aluslakanan, tyynyn, kasvojenpehmiketyynyn, rasvan, pöydän ja ihonpuhdistusvoiteen ja kinesoteipin.

Yrittäjä työskentelee enimmäkseen toimitilassaan, vain muutaman kerran kuukaudessa hän tekee kotikäynnin. Kotikäynnistä aiheutuvia muuttuvia kustannuksia on rasva ja puhdistusaine. Yrittäjä ostaa joka toinen vuosi rasvan, jonka hinta on 20 euroa. Rasvaa menee siis vuoden aikana noin 10 euron edestä. Tmi X on ostanut vuonna 2016 kerran puhdistusainetta, joka maksoi 9,95 euroa. Kotikäynnistä aiheutuvia kustannuksia ei muodostu paljoa yhdelle hierontapalvelulle, joten niiden painoarvo hinnoittelussa ei ole suuri.

Polttoainekustannukset, jotka muodostuvat yrittäjän käydessä kotikäynneillä ovat muuttuvia kustannuksia. Keskimääräinen auton bensiininkulutus yli 10 vuotta vanhassa autossa on 7,76 litraa 100 kilometrillä (Luotola & Nousiainen 2015). Bensan hinta on noin 1,40 euroa (Polttoaine.net 2017), joka tarkoittaa, että 100 kilometriä kohden bensiiniä menee 10 euron edestä eli kilometristä muodostuu kustannuksia 10 senttiä. Verottajan vuoden 2017 kilometrikorvauksen perussumma on 41 senttiä (Verohallinto 2017). Verottajan kilometrikorvaus on suurempi kuin tässä opinnäytetyössä laskettu auton polttoainekulutus, koska yrittäjän auton kustannukset ovat laskettu kiinteiksi kustannuksiksi. Ottamalla huomioon auton vanhentumisen ja sen arvon laskemisen kilometrikorvausta voidaan nostaa lähemmäksi verottajan antamaa kilometrikorvausta eli 41 senttiä. Muuttuvia kustannuksia vuonna 2016 Tmi X:llä oli kaiken kaikkiaan 1142,6 euroa. Lisäksi kotikäyntien polttoainekustannukset ovat 41 senttiä kilometriltä.

Kiinteitä kustannuksia erilaisista tarvikkeista vuonna 2016 oli 1591,33 euroa. Kustannuksiin sisältyy erilaisia tarvikkehankintoja esimerkiksi pyyhkeitä, lakanoita, toimistotarvikkeita sekä asiakkaille ostettuja lahjoja. Yrittäjällä meni vuonna 2016 omiin terveydenhuollon kustannuksiin 576 euroa vuodessa, joka tekee noin 48 euroa kuukaudessa. Yrittäjän terveydenhuollon kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia, ne tulevat pysymään

suunnilleen samoina vuodesta toiseen. Yrittäjän työvaatetukseen vuonna 2016 on mennyt 293 euroa eli kuukaudessa 24,4 euroa. Autokustannuksia vuonna 2016 oli 110 euroa. Osa polttoainekustannuksista on kiinteitä kustannuksia, koska yrittäjällä on esimerkiksi ollut koulutusmatkoja. Polttoainekustannuksia vuonna 2016 oli yhteensä 739,05 euroa.

Kiinteitä kustannuksia on yhteensä 3309,38 euroa vuodessa ja muuttuvia kustannuksia 1142,6 euroa. Kokonaiskustannukset ovat siis 4451,98 euroa. Vuonna 2016 yrittäjä on käyttänyt hierontoihin yhteensä aikaa 100 tuntia ja 45 minuuttia, jossa ei ole mukana yrittäjän lomina ja siirtymäaikoja. Yksikkökustannus tunnilta on siis 44,19 euroa. Tämän verran tunnissa yrittäjän tulisi tienata, jotta hän kattaa kaikki kustannukset. Tällä tuntihinnalla ei yrittäjä kuitenkaan saisi itselle palkkaa.

Tmi X:n palvelu on tällä hetkellä elinkaareltaan kypsässä vaiheessa, koska palvelussa ei ole uutta tekniikkaa sekä markkinat ovat tällä hetkellä vakaat. Uusia toimijoita tulee toimialalle koko ajan, joten vakainaistamalla asiakaskuntaansa yrittäjällä riittää asiakkaita. Tulevaisuuden kannalta alalla ei ole hetkeen laskuvaihetta. Laskuvaihe saattaa alkaa, kun teknologian kehittyminen tuo alalle uutta teknologiaa hierontatuolien lisäksi. Kypsässä vaiheessa hintaa on vaikea nostaa ilman, että yrittäjä erilaistaa tuotettaan.

Tässä opinnäytetyössä analysoinnissa saatuja tietoja tarkastellaan SWOT-analyysillä (kuvio 8). SWOT-analyysiä käytetään, jotta analysoinnin tulokset saadaan selkeään ja helpolukaiseen muotoon. SWOT-analyysissä analysoinnista selvinneitä asioita jaotellaan Tmi X:n vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin sekä uhkiin.

SWOT-ANALYYSI

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet: asiantuntemus, hinnalla operointitavat, palveluvalttius, yksilöllinen ja ystävällinen palvelu, kotikäyntien mahdollisuus	Heikkoudet: korkea hinta, palveluvalikoima suppea, palvelu ei erotu kilpailijoista, kustannuksia paljon
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet: asiakkaiden uskollisuuden kasvattaminen, uusien asiakkaiden saaminen, hinnan muuttaminen, palvelun erilaistaminen	Uhat: paljon kilpailua, hierontaustuotteiden kehitys, yritystoiminnan kannattamattomuus

KUVIO 8. Tmi X:n hinnoittelun taustatekijöiden SWOT-analyysi

Tmi X:n vahvuudet tulivat esiin asiakkaille tehdyssä haastattelussa. Vahvuudet ovat asiantuntijuus, palvelualttius, hinnalla operointitavat, yksilöllinen ja ystävällinen palvelu sekä kotikäyntien mahdollisuus. Moni Tmi X:n vahvuuksista ovat sidottuja itse hierojan ammattitaitoon ja palvelualttiuteen. Hinnalla operointitapoja yrityksellä on jo nyt käytössä ja se vaikuttaa esimerkiksi siihen, että yrittäjä saa samana päivänä varattujen aikojen alennuksen takia täytettyä tyhjiä tunteja päivästänsä. Asiakkaalle lisäarvoa tuottaa kotikäyntien mahdollisuus, jolloin asiakkaan ei tarvitse uhrata aikaan mennessään Tmi X:n toimipaikalle.

Tmi X:llä on mahdollisuus kasvattaa asiakkaiden uskollisuutta, kasvattaa asiakaskuntaansa, muuttaa hintaansa sekä erilaistaa palveluja. Asiakkaiden uskollisuutta voidaan kasvattaa, asiakkaiden kokeman lisäarvon tunteen lisäämisellä. Asiakaskunnan kasvattaminen onnistuisi lisäämällä markkinointia, jota yrittäjällä ei tällä hetkellä ole, tai erilaisilla hinnalla operointitavoilla. Hintaa pystytään muuttamaan, koska benchmarkingissa selvisi, että hieronta-alalla hinnoittelualue on laaja. Tmi X:llä on myös mahdollisuus erilaistaa palveluaan, koska hän on opiskelemassa tällä hetkellä lisää. Tmi X:llä ei ole käytössä pakettihinnoittelua tai tuotteistamista. Tuotteistaminen olisi yksi mahdollisuus erilaistaa palvelua muista kilpailijoista.

Heikkouksia Tmi X:llä on korkea hinta, palveluvalikoiman suppeus, palvelu ei erotu kilpailijoista sekä kustannuksia on paljon. Tmi X:n tämän hetkisen hinnat sijoittuvat benchmarkingissa korkeimpien hintojen joukkoon. Tmi X:n palvelutarjonta muihin kilpailijoihin verrattuna on suppea. Melkein jokaisella kilpailijalla on jokin erillinen palvelu, joka erilaistaa heidän palveluaan. Tmi X:n myynti on vähäinen verrattuna kustannuksiin.

Hieronta-alalla on paljon kilpailua, joka vaikeuttaa kilpailijoista erottumista. Jotta yritys erottuu kilpailijoista, tulisi yrityksen löytää kilpailuetu. Kilpailuetuna hinta on tärkeä. Hinnan ei itsessään tarvitse olla alhainen, mutta asiakkaan täytyy tuntea, että palvelu on hintansa arvoinen. Asiakkaiden haastatteluissa selvitettiin asiakkaiden näkemys hinnasta, Tmi X:n tulisi pitää hinta tasolla, joka on asiakkaiden näkemyksen mukaan sopiva. Teknologian kehittyessä myös hierontatuotteet kehittyvät. On olemassa jo hierontarobotteja. Hierontarobotit eivät ole vielä korvaamassa ihmistä, mutta niiden kehitystä kannattaa seurata. Tmi X teki tappiota vuonna 2016, joten uhkana on yritystoiminnan kannattamatto-

muus. Jotta yritys ei olisi tappiollinen, kannattaa miettiä hinnoittelua uudelleen, jotta yrittäjän asettama hinta kattaisi kustannukset. Hinta, joka kattaa vähintään kustannukset on hyvä lähtökohta, vaikka hinnan asettamiseen vaikuttaa moni muukin asia.

7.2 Asemointi

Tässä opinnäytetyössä alarajana asemoinnille pidetään yhden tunnin yksikkökustannuksia. Yhdelle tunnille muodostuu kustannuksia 44,19 euroa eli noin 0,74 euroa per minuutti. Siten esimerkiksi 25 minuutin hieronnan hinta voi olla alimmillaan 18,41 euroa. Sitä alemmaksi ei tulisi yrityksen palvelua hinnoitella. Kallein tuntihinta hierontapalveluille oli 72 euroa tunnilta, joten tämä on ylärajana hinnalle. Asiakkaiden haastattelussa selvisi, että tunnin hierontaa pidettiin kalliina, kun se oli 68 euroa ja liian kalliina, jos se olisi 87 euroa tunnilta. Haastateltujen asiakkaiden mukaan 28,34 euroa on kallis hinta 25 minuutin hieronnasta. Liian kalliina 25 minuutin hierontaa pidettiin, kun hinta on 36,25 euroa.

Asiakkaiden mieltämät edulliset hinnat ovat yrittäjän yksikkökustannuksen alapuolella, joten niiden käyttäminen ei olisi kannattavaa. Tämän hetkinen yrittäjän veloittama hinta 25 minuutin hieronnalle on 30 euroa. Hinta ylittää asiakkaiden vastaaman kalliin hinnan, muttei liian kallista hintaa. Eri hieronta-aikojen 25, 50, 80 ja 110 minuuttia tuntihinnat vaihtelevat. Tämän takia voisi olla mahdollista asettaa hinta yhdelle hieronta-ajalle niin, että kustannukset katetaan, mutta ei saada voittoa. Täytyy pitää huoli, että katetta kertyy enemmän toisista hieronta-ajoista, jotta yrittäjän tulostavoite täyttyy. Tulee ottaa huomioon myös se, että kaikkia hieronta-aikoja ei myydä saman verran.

7.3 Hinnoittelustrategia

Tmi X:n strategiana on pitää yritys kannattavana, jotta yrittäjä saa toimeentulonsa siitä opiskelujen ohella. Yrittäjä haluaisi ansaita noin 2000 euroa kuukaudessa. Vielä ei ole päästy tavoitteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntiä tulisi kasvattaa. Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat eivät sovellu Tmi X:n strategiaan. Markkinoilletunkeutumisstrategia söisi yrityksen katetta ja huonontaisi sitä kautta kannattavuutta. Kokemuskäyrähinnoittelustrategia ei sovellu Tmi X:lle, koska kustannukset ovat tälläkin hetkellä matalat,

joten niitä on vaikea vähentää. Kustannusjohtajuusstrategia ei sovellu Tmi X:lle, koska myynnissä tulisi olla suuria volyymejä. Yrittäjä on yrityksen ainoa työntekijä, joten myytävät tunnit ovat rajalliset. Kustannusjohtajuusstrategia soveltuu myös paremmin tuotteita tarjoavaan yritykseen.

Tulevaisuuden kasvun strategioiden tuotto-odotukset ovat tulevaisuudessa. Tmi X ei voi odottaa, että saisi tuottoja yrityksestä vasta tulevaisuudesta, koska hän saa yritystoiminnasta oman toimeentulonsa. Tulevaisuuden kasvun strategiat keskittyvät enemmän palveluihin, jotka ovat tulossa markkinoille. Tmi X:n tarjoama palvelu on ollut markkinoilla jo muutaman vuoden, joten se sulkee jo tulevaisuuden kasvun strategioiden soveltuvuuden Tmi X:n hinnoittelustrategiaksi.

Neutraalit hinnoittelustrategiat ovat kaikista lähimpänä yrityksen strategiaa eli tuottoa toivotaan heti alusta asti. Samalla tavalla myös Tmi X toivoo saavansa tuottoa, tasaisesti yrityksen elinkaaren ajan. Kaikista kolmesta neutraalista hinnoittelustrategiasta markkinatilannehinnoittelu sopii parhaiten Tmi X:n strategiaan. Tmi X mainitsi haastattelussaan, että haluaa olla hyvä hieroja eli tuottaa laadukasta palvelua asiakkailleen (Tmi X 2017). Laatu voi olla markkinatilannehinnoittelussa syy pitää korkeampaa hintaa kuin kilpailijat. Neutraalin strategian kaksi muuta alastrategiaa kustannuspohjainen hinnoittelu ja laatujohtajuus eivät sovi Tmi X:lle. Kustannuspohjainen hinnoittelu pohjautuu kehittämiskustannuksiin eikä sellaisia ole Tmi X:llä. Laatujohtajuus keskittyy vain asiakkaisiin, jotka ovat erittäin laatu-tietoisia, joka antaa yritykselle mahdollisuuden hinnoitella palvelut korkeammin.

Tmi X:n hierontapalvelu on räätälöity asiakkaalle, koska jokaisen asiakkaan syy tulla hierontaan on erilainen. Tmi X:n palvelut eivät erotu kilpailijoiden palveluista, jonka vuoksi asiakasarvon maksimoinnin strategia ei ole sopiva yritykselle. Yrityksen hinnat ovat hyvin lähellä kilpailijoita. Asiakasarvon maksimoinnin strategian alastrategiat pohjautuvat siihen, että hinta on kilpailijoita korkeampi, koska yritys tarjoaa jotain erilaista. Jos Tmi X erilaistaisi tarjoamiaan palveluita, olisi se hyvä syy hintojen nostamiselle ja arvopohjaista strategiaa voisi miettiä. Tässä strategiassa palvelulla olisi lisäarvoa kilpailijoiden nähden. Hintaporrastus voisi olla toinen varteen otettava keino. Tällä esimerkiksi opiskelijat tai eläkeläiset voisivat saada hieronnan halvemmalla.

7.4 Hinnoittelumenetelmä

Tmi X voisi käyttää aikaperusteista hinnoittelua, jossa määriteltäisiin minuuttihinta ja sen perusteella asiakkaalle tulisi kokonaishinta. Tällä hetkellä yrittäjän hinnoittelu minuuttia kohden on erilainen jokaisessa hänen tarjoamassaan palvelussa. Tämä myös auttaisi yrittää ennustamaan tulevaisuuden tuloja, kun minuuttihinta on sama. Asiakkaan tulisi antaa yrittäjälle aika, jonka hän sunnilleen haluaa, että hierontaan käytetään. Muuten yrittäjän on erittäin vaikea ennustaa, kuinka kauan hieronnassa menee. Kustannusperusteiset hinnoittelumenetelmät eivät sovellu yrittäjän palveluihin. Kyseiset hinnoittelumenetelmät soveltuvat enemmän tuotteille. Esimerkiksi myyntivalmentajana tunnetun Rubanovit-schin (2017) mielestä kustannusperusteisten hinnoittelumenetelmien käyttö on erittäin vanhanaikaista.

Tapahtuma- ja toimenpidehinnoittelua on vaikea soveltaa Tmi X:n käyttöön. Hinnoittelussa tulisi laskea yksittäisille toimenpiteille tarkat kustannukset ja Tmi X tarjoaa vain tietynlaisia hierontaa aikaperusteisesti. Tuotteistaminen voisi onnistua sovellettuna. Yrittäjä voisi kokeilla pakettihinnoittelua, jossa hän lisää esimerkiksi 50 minuutin hierontaan, jonkun tuotteen ja tekee niille yhteishinnan. Kaksoishinnoittelua voitaisiin käyttää siten, että yritys määrittäisi edelleen 50 minuutin hieronnalle hinnan, mutta jos asiakkaalle jää jonkun paikan avautuminen 10 minuutista kiinni, voisi yrittäjä laskuttaa asiakasta ylimenevästä ajasta minuuttiperusteisesti. Ongelmana tässä olisi hieronta-aikojen yhteen sovittaminen, ettei kenenkään tarvitsisi odottaa omaa aikaansa. Tarjousperusteiseen hinnoittelumenetelmään menisi yrittäjällä paljon aikaa, mutta se takaisi räätälöidyn palvelun asiakkaalle.

Hyötyperusteista hinnoittelumenetelmää on vaikea soveltaa Tmi X:n palveluun. Asiakas ei saa rahallista hyötyä palvelusta, joten hyödyn mittaaminen on vaikeaa. Hyötyperusteista voisi käyttää enemmän mainoksena, että asiakkaan ei tarvitse maksaa, jos ei saa hyötyä hieronnasta. Mutta tässä tilanteessa on sama ongelma, millä syntynyt hyöty mitattaisiin.

Arvoperusteinen hinnoittelumenetelmä toimisi Tmi X:llä. Tmi X voisi jakaa asiakkaat kahteen ryhmään: kotikäynti asiakkaisiin ja toimitiloissa käyviin asiakkaisiin. Kotikäynti asiakkaiden hinnoitteluun täytyisi lisätä polttoainekulujen osuus. Korkeampaa hintaa kotikäynneille voidaan myös perustella sillä, että asiakas säästää aikaa sekä vaivaa, kun ei

tarvitse mennä toimipaikalle. Asiakkaalta säästyy polttoainekulut ja aika, jonka hän ajaisi toimipaikalle. Tmi X voisi ottaa käyttöön kiireellisiä kipuja varten palvelun, jossa hieronnan saisi samana päivänä kotikäynnillä. Tämä vaatisi yrittäjältä paljon joustavuutta, mutta nopeasti saatavasta palvelusta voidaan pyytää korkeampaa hintaa. Samoin alemman hinnan voisi saada kahta kuukautta aikaisemmin varatuista ajoista. Tällöin hinta olisi alhaisempi, mutta yrittäjä pystyisi arvioimaan paremmin kuukauden myyntiä.

Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisia hinnoittelumenetelmiä on hankala soveltaa Tmi X:n liiketoimintaan. Tmi X:n tuottama palvelu ei ole niin yksilöllinen, että sen liiketoimintakonseptin tai palvelun käyttöoikeutta pystyisi myymään toiselle yritykselle. Jos haluttaisiin myydä liiketoiminta konseptia toiselle yritykselle, tulisi oma palvelu brändätä yksilöllisemmäksi ja tunnetummaksi. Jäsenmaksut voisivat olla uudenlainen hinnoittelumenetelmä yrittäjälle. Kuten kuntosalille voisi hierojalle ostaa jäsenyyden ja sillä olisi oikeus käydä esimerkiksi kolme kertaa kuukaudessa hieronnassa. Tässä täytyisi olla vain tarkka, että tulisi otettua huomioon kuinka paljon tunteja yrittäjä pystyy kuukaudessa tekemään.

7.5 Hinnalla operointi

Tmi X:llä ei ole tällä hetkellä käytössä muuta kuin 20 prosentin alennus saman päivän aikana varattuihin hierontoihin. Yrittäjä tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden ostaa pakettitarjouksena kolme hierontakertaa, joka tulee halvemmaksi kuin erikseen ostetut. Tmi X:n pakettitarjoukset voi maksaa kahdessa erässä. Yrittäjällä ei ole käytössä psykologista hinnoittelua.

Ikään sidottu hintaporrastus voisi olla yksi hinnalla operointikeino. Esimerkiksi opiskelijoille voisi hinnoitella vähän halvemmalla. Hintaporrastus voi myös olla aikaan sidottua. Benchmarkingissa kävi ilmi, että yksi kilpailijoista tarjoaa viikolla päiväsaikaan halvempia hintoja. Jos yrittäjällä on vaikea saada asiakkaita päiväsaikaan, yksi keino on laskea hintoja. Käyttötarkoituksen mukaista hintaporrastusta ei voi soveltaa hierontayritykselle. Tmi X:llä on korkeammat hinnat kotikäynneille, joka on hintaporrastusta alueen perusteella. Tmi X voisi ottaa käyttöön alennuksen, jossa esimerkiksi joka viidennen hierontakerran saisi halvemmalla. Yksi ehdotus on myös se, että olisi kymmenen kerran sarjakortti, joka ei olisi henkilökohtainen. Eli sarjakorttia voisi käyttää kaverin tai puolison kanssa.

Tmi X voisi ottaa käyttöön enemmän alennuksia. Varsinkin ennen joulua lahjakortteja voisi myydä pakettina hierontatuotteiden kanssa. Lahjakorteista voisi olla myös pakettitarjous, jossa monta lahjakorttia ostava henkilö saisi ne alennuksella. Uusia asiakkaita pystyisi houkuttelemaan tarjoamalla ensimmäisen hieronnan alennuksella.

Hieronnan yhteydessä voisi saada alennusta hierontatuotteista. Hierontatuote voitaisiin myös sitoa mukaan hintaan esimerkiksi kampanjoilla. Kampanjan aikana ostetun hieronnan mukana saisi jonkun tuotteen, esimerkiksi hieronnan ostaja saisi matkakokoisen hierontaöljyn. Samalla kun asiakkaalle annetaan tuotteita, he tutustuvat niihin ja seuraavalla kerralla hieronnassa käydessään he saattavat ostaa tuotteen uudestaan ilman kampanjaa. Yrittäjällä ei ole myynnissä hierontatuotteita, mutta niiden myynnin kannattavuutta voidaan pohtia tilanteessa, jossa yritys haluaa kasvaa.

Tmi X:n hinnoittelu koostuu tasahinnoista, joten psykologista hinnoittelua ei ole käytössä. Benchmarkingissa huomattiin, että kilpailijat käyttävät myös tasahintoja, joten psykologinen hinnoittelu voisi olla yksi keino erottua kilpailijoista. Psykologinen hinnoittelu saattaa antaa palvelun laadusta huonon kuvan. Psykologista hinnoittelu voitaisiin testata alennuskampanjalla, jossa hinnat olisivat 99-loppuisia.

Tmi X:llä ei ole käytössä dynaamista hinnoittelua. Suomessa on olemassa sovellus nimeltä Timma. Sovelluksen ideana on näyttää samana päivänä vapaana olevat kampaamo-, parturi-, hieronta- ja kauneushoitola-ajat. Vapaat ajat ja niiden hinnat näkyvät kartalla, joten itse pystyy arvioimaan mihin olisi helpoin tai halvin mennä. Tmi X:n kannattaisi liittyä Timmaan, jotta esimerkiksi hän saisi peruuntuneiden asiakkaiden tilalle uusia asiakkaita sekä samalla pysyisi mukana kehityksessä. Jos asiakkaat alkavat käyttämään sovelluksia, jotka soveltavat dynaamista hinnoittelua, yrityksen kannattaa liittyä niihin mukaan, jotta pysyy kilpailussa mukana. Dynaamisen hinnoittelun ajatus, että Tmi X nostaisi palvelunsa hintoja tiettynä ajankohtana, ei sovellu yritykselle palvelun luonteen sekä runsaan kilpailun vuoksi.

7.6 Hinnan asetus ja yhteenveto

Tmi X:n tuntiannon tulisi olla välillä 44,19 – 68 euroa. Alaraja on kustannukset ja yläraja on hinta, jota asiakkaat pitäisivät kalliina. Sopivin hinnoittelustrategia on neutraaleista

hinnoittelustrategioista markkinatilanne hinnoittelu. Markkinatilanne hinnoittelussa verrataan omaa palvelua kilpailijoiden palveluihin ja otetaan huomioon myös asiakkaiden mielipiteet. Yrityksellä ei ole erottavaa tekijää muista yrityksistä, joten hinnan tulee olla lähellä keskihintoja. Haastatellut asiakkaat kehuivat paljon Tmi X:n palvelua, joten se voi olla syynä pitää hieman korkeampaa hintaa.

Hinnoittelumenetelmänä Tmi X:lle voidaan sovittaa toimenpide ja arvoperusteisen hinnoittelun sekoitusta. Toimenpidehinnoittelussa laskutetaan kinesioiteippauksesta erikseen hieronnan yhteydessä, jolloin kustannukset tulee katettua paremmin. Tmi X ei ole ottanut kinesioiteippauksesta aikaisemmin maksua, joten sopivahinta kinesioiteippaukselle olisi kaksi euroa. Tällä hinnalla katettaisiin pelkät kinesioiteippaukset kustannukset. Tmi X:lle luodaan kaksi hinnastoa (taulukko 3): kotikäynneille sekä toimitilassa tapahtuville hieronnoille. Kotikäyntien hinnasto on hieman korkeampi, koska hinnan tulee kattaa polttoainekustannukset sekä ajamiseen käytetty aika.

TAULUKKO 3. Tmi X:n uusi hinnasto

Hieronta-aika	Toimitilassa hieronta	Kotikäynti (10 km säteellä toimipaikasta)
25 minuuttia	28 €	38 €
50 minuuttia	48 €	58 €
80 minuuttia	60 €	70 €
110 minuuttia	82 €	92 €

Yhden kilometrin kustannus on 41 senttiä, joten kotikäynneille tulisi määritellä kilometrietäisyys, jonka sisällä kotikäyntejä tehdään. Jos esimerkiksi yrittäjä tekee kotikäynnin keskustasta noin kymmenen kilometrin säteellä, edestakaisin matkan kustannus olisi noin kahdeksan euroa. Jotta katetaan vielä muita kustannuksia, voidaan lisätä käytetystä ajasta kaksi euroa lisää. Kotikäynnit olisivat noin kymmenen euroa kalliimpia kuin toimitilassa tehtävät hieronnat. Yli kymmenen euron kotikäyntilisä olisi liian suuri osuus hinnoista.

25 minuutin hierontaa asiakkaat pitäisivät kalliina sen maksaessa 28 euroa. Kilpailijoiden keskituntihinnan avulla laskettu hinta on 25 euroa. Molemmat hinnat ovat Tmi X:n tämän hetkisen hinnoittelun alapuolella. Lyhimmälle hieronnalla tulisi laskea hieman hintaa. Sopiva hinta 25 minuutin hieronnalle olisi 28 euroa, jolloin hieronnassa syntyisi vielä katetta hyvin, mutta se olisi lähempänä kilpailijoiden hintaa.

Toisiksi lyhimmissä hieronnassa eli 50 minuutin hieronnassa asiakkaiden pitämiä kalliin hinnan raja 50 minuutille on 57 euroa ja kilpailijoiden keskihinnalla laskettu hinta on 40 euroa. Ottaen huomioon asiakkaiden hinnan sekä kilpailijoiden hinnan sopiva hinta 50 minuutin hieronnalle on 48 euroa. 80 minuutin hierontaa ei voida vanhasta hinnasta nostaa tai laskea, koska se kattaa vain kustannukset, mutta on kilpailijoiden hintojen yläpuolella.

110 minuutin hintaa tulee nostaa verrattuna Tmi X:n vanhaan hintaan, jotta se kattaa kustannukset. Kustannukset ovat hieman alle 82 euroa, joten ne tulee vähintään hinnalla kattaa. Kilpailijoiden keskihinta pisimmälle hieronnalla on 71,50 euroa. Uusi hinta on korkeampi kuin kilpailijoiden keskihinta, mutta Tmi X:n hierontoja pidettiin laadukkaina ja asiantuntevina, joten hinta voi olla korkeampi kuin kilpailijoilla.

Tällä hetkellä Tmi X:n kannattaa käyttää hinnalla operointitapoja vain 25 ja 50 minuutin hierontoihin, koska pidemmissä hieronnoissa hintojen alentamisen jälkeen, hinta ei katkaisisi enää kustannuksia. Hinnalla operointi keinoja kannattaa käyttää, kun halutaan myyntiä lisätä tai saada lisää asiakkaita. Yrittäjä haluaisi enemmän myyntiä, joten hän tarvitsee uusia asiakkaita. Tutustumistarjous olisi hyvä keino saada lisää asiakkaita Tmi X:lle. Tutustumistarjouksena voisi toimia 25 minuutin hieronta 25 eurolla ja 50 minuutin hieronta 45 eurolla. Hinnat ovat katteellisia, joten vaikutus kannattavuuteen ei ole suuri.

7.7 Hinnoittelun kannattavuus

Tmi X:n tuotot koostuvat vain myyntituotoista, koska yrityksellä ei ole muita tuottoja. Yrityksen kustannukset ovat jaoteltu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset koostuvat muun muassa kinesioiteipistä, puhdistusaineesta sekä toimitilavuokrasta. Kiinteät kustannukset koostuvat muun muassa työvaatteista, yrittäjän terveydenhuollosta ja muista tarvikkeista. Tmi X:n tuotot ja kustannukset ovat tarkemmin selitetty kohdassa 7.1 analysointi.

Koska yritys on muodoltaan yksityinen elinkeinoharjoittaja, tulos jää yrittäjälle palkkana (Toiminimen verotus 2017). Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on Tmi X:n katetuottolaskelma vuodelta 2016. Katetuottolaskelma on tehty Tmi X:n vuoden 2016 kirjanpidon

avulla. Laskelma eroaa Tmi X:n kirjanpidollisesta tuloksesta, koska siinä on jaksotettu osa hierontaan tarvittavista tuotteista.

TAULUKKO 4. Tmi X:n katetuottolaskelma vuodelta 2016

Katetuottolaskelma		
Myyntituotot	4270	
Muuttuvat kustannukset	1143	
Katetuotto	3127	73 %
Kiinteät kustannukset	3309	
Tulos	-182	-4 %

Tmi X:n myyntituotot olivat 4270 euroa vuonna 2016. Muuttuvat kustannukset olivat alle puolet myyntituotoista. Katetuotoksi jäi 3127 euroa, joka on 73 prosenttia myyntituotoista. Kiinteät kustannukset eli työvaatteet, autokulut, oma terveydenhuolto ja muut tarvikkeet ovat yhteensä 3309 euroa, jolloin yrityksen tulos jäi tappiolliseksi 182 euroa. Yrityksen liikevoittoprosentti oli -4 prosenttia, joten tilikausi 2016 ei ollut kannattava.

Ennustettu katetuottolaskelma (taulukko 5) on laskettu Tmi X:n vuoden 2016 tehdyllä tuntimäärällä eli 100h 45 minuutilla, että nähdään hintojen muutoksen vaikutus tulokseen ja yrityksen kannattavuuteen. Laskelmissa on myös oletettu, että palveluiden suhteet pysyvät samana eli esimerkiksi 50 minuutin hierontaa ostetaan samassa suhteessa muihin palveluihin kuin vuonna 2016.

TAULUKKO 5. Ennustettu katetuottolaskelma yhdelle vuodelle

Katetuottolaskelma		
Myyntituotot	5282	
Muuttuvat kustannukset	1414	
Katetuotto	3868	73 %
Kiinteät kustannukset	3309	
Tulos	559	11 %

Myynti uudella hinnalla Tmi X:llä kasvaisi 741 euroa. Vuoden 2016 katetuottolaskelmassa tulos jäi negatiiviseksi. Kiinteiden kustannusten oletetaan pysyvän samana, joten

tulos nousisi positiiviseksi. Yritykselle muodostuisi voittoa 559 euroa eli liikevoittoprosentti olisi 11 prosenttia. Uusien kannattavimpien hintojen myötä yrityksen tulos jää positiiviseksi.

Tmi X:n kriittinen piste vuonna 2016 oli 4519 euroa. Tällä myynnillä yritykselle ei olisi muodostunut voittoa tai tappiota. Yrityksen kriittinen piste tunneissa olisi 129 tuntia vuodessa. Kriittinen piste tunneissa on laskettu suosituimmalla hieronta-ajan hinnalla. Tämä tarkoittaisi sitä, että yrityksen tulisi myydä 13 kappaletta yhteensä kuukaudessa kyseistä hierontaa aikaa. Koska kiinteiden kustannuksien oletetaan pysyvän samoina sekä muuttuvat kustannukset muuttuvat samassa suhteessa, kriittinen piste pysyy samana sekä euroissa että tunneissa uusilla hinnoilla.

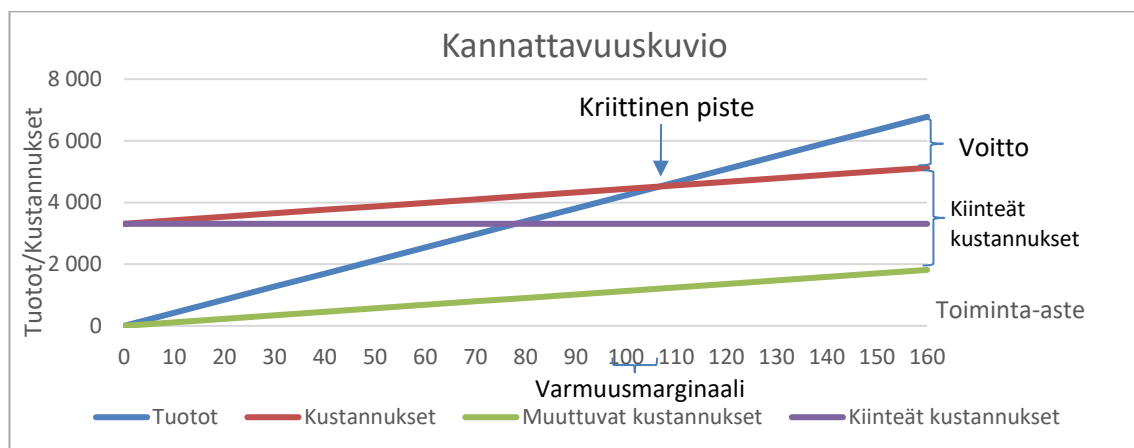
Varmuusmarginaali Tmi X:llä vuonna 2016 on -249. Tmi X:n tulisi saada lisää myyntiä melkein 249 euroa, jotta tulos olisi ollut nolla. Uusilla hinnoilla varmuusmarginaali olisi 763 euroa. Uudet hinnat nostavat varmuusmarginaalia yli 1000 eurolla. Tämä tarkoittaa, että uusien hintojen käyttö olisi selkeästi kannattavampaa. Tmi X:n varmuusmarginaaliprosentti vuonna 2016 on -5,8 prosenttia. Eli tuottojen tulisi nousta noin kuudella prosentilla, että yrityksen tuotot kattaisivat kustannukset. Varmuusmarginaaliprosentti uudella hinnastolla olisi 14,4 prosenttia. Uusien hintojen käyttö kattaa siis kaikki yrityksen kustannukset.

Yrittäjä haluaisi saada kuukaudessa 2000 euroa, joka tekee vuodessa 24 000 euroa. Kiinteiden kustannusten oletetaan pysyvän samoina, tällöin katetuotoksi tulisi 27 309 euroa. Lisäämällä vielä muuttuvat kustannukset katetuottoprosentin avulla saadaan kuinka paljon myyntiä tulisi saada eli 37 410 euroa vuodessa. Kuukaudessa tämä tarkoittaa, että yrittäjän myynti kuukaudessa tulisi olla 3118 euroa.

Yrittäjä pystyy käyttämään vuodessa hierontoihin yhteensä 21 tuntia viikossa (Tmi X 2017). Tästä vähennettynä yrittäjän puolen tunnin ruokatauot mahdollistavat 18 tuntia ja 30 minuuttia hierontaa viikossa. Huomioiden yrittäjän lomat vuodessa eli 3 viikkoa, on hänellä käytettävissä vuodessa 906 tuntia ja 30 minuuttia hierontoihin. Täytyy ottaa huomioon vielä matkoihin käytetyt ajot, joita yrittäjällä oli vain 36 vuonna 2016 eli noin 18 tuntia vuodessa. Käytettäviksi tunneiksi jää yhteensä 888 tuntia ja 30 minuuttia vuodessa. Suosituimman ajan hieronta tulisi vuodessa tehdä yhteensä 1066 kappaletta. Yhdelle 50 minuutin hieronnan hinnalle tavoitetuloksella muodostuisi 35 euroa, joka on vähemmän

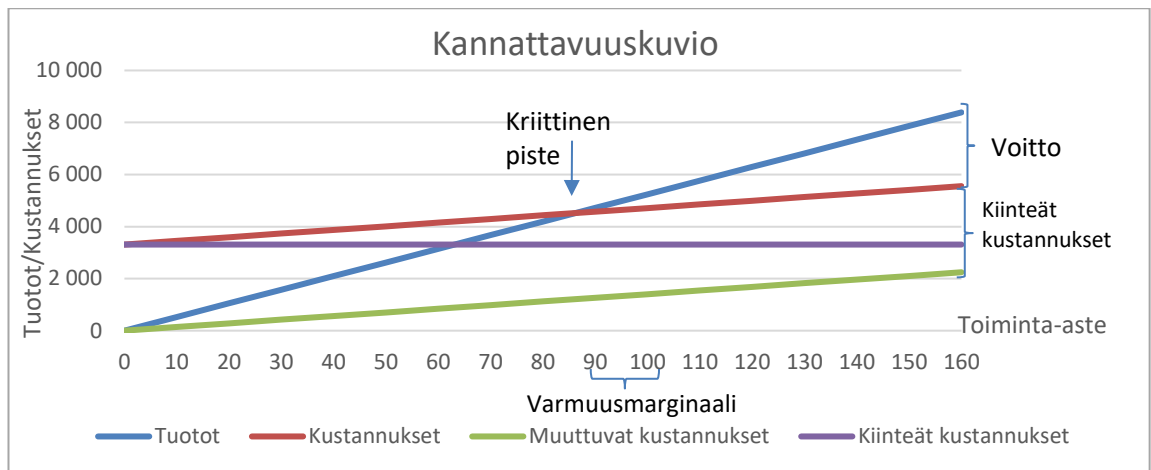
kuin yrittäjän hinnat. Vuonna 2016 yrittäjä on myynyt hierontaa 100 tuntia ja 45 minuuttia, joka on paljon vähemmän kuin yrittäjä pystyisi tekemään. Tällä toiminta-asteella tulisi hinnan suosituimman ajan hieronnalle olla yli 300 euroa, joka ei ole realistinen. Yrittäjän vuonna 2016 tehtyjen tuntien sekä mahdollisten hierontaan käytettävien tuntien välillä on suuri ero, joten on mahdollista, että kaikkia tunteja ei saada myytyä ilman uusia asiakkaita.

Tmi X:n hinnoittelun vaikutusta kannattavuuteen mallinnetaan kannattavuus- ja katetuotokuvion avulla. Vanhoista hinnoista (kuvio 9) tehty kannattavuuskuvio analysoidaan ensimmäisenä. Toiminta-asteena kaikissa kuvioissa käytetään käytettyjä tunteja, koska asiakkaiden määrällä ei pystytä määrittelemään esimerkiksi muuttuvien kustannuksien määrää. Asiakkaat voivat valita eripituisia hierontoja, jolloin muuttuvia kustannuksia kertyy enemmän suhteessa aikaan.



KUVIO 9. Tmi X:n vanhojen hintojen kannattavuuskuvio

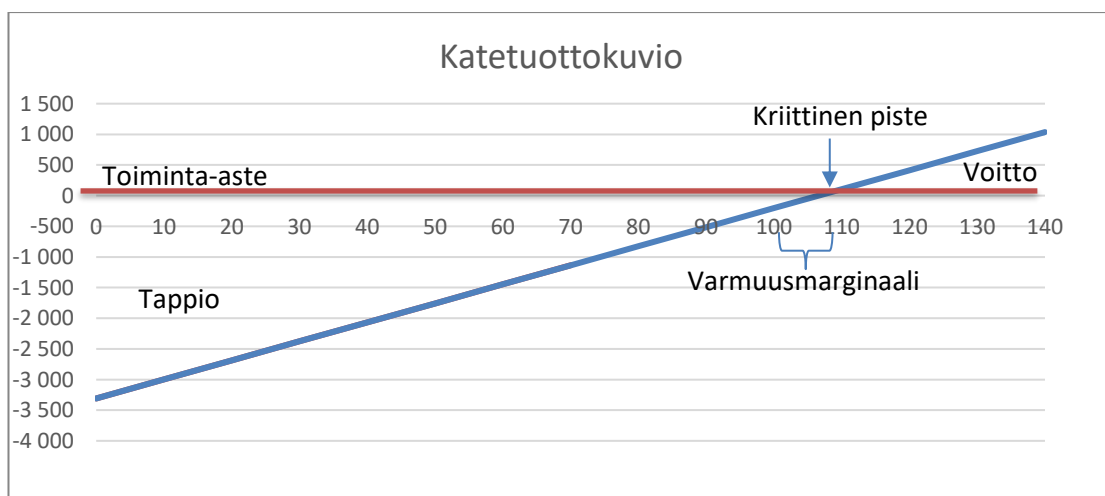
Tmi X:n vanhoilla hinnoilla tehdyssä kannattavuuskuviossa kriittinen piste on noin 4500 kohdalla ja tunneissa 109 tuntia. Eli Tmi X:n tulisi myydä vuodessa yli 109 tuntia vanhoilla hinnoilla, jotta saisi voittoa. Varmuusmarginaali muodostuu kriittisen pisteen vasemmalle puolelle, koska yritys teki tappiota vuonna 2016. Kiinteät kustannukset pysyvät samana toiminta-asteesta riippumatta, mutta muuttuvat kustannukset nousevat toiminta-asteen mukana. Uusilla hinnoilla (kuvio 10) tehdystä kannattavuuskuviosta huomataan, että uudet hinnat ovat kannattavammat kuin vanhat.



KUVIO 10. Uuden hinnoittelun kannattavuuskuvio

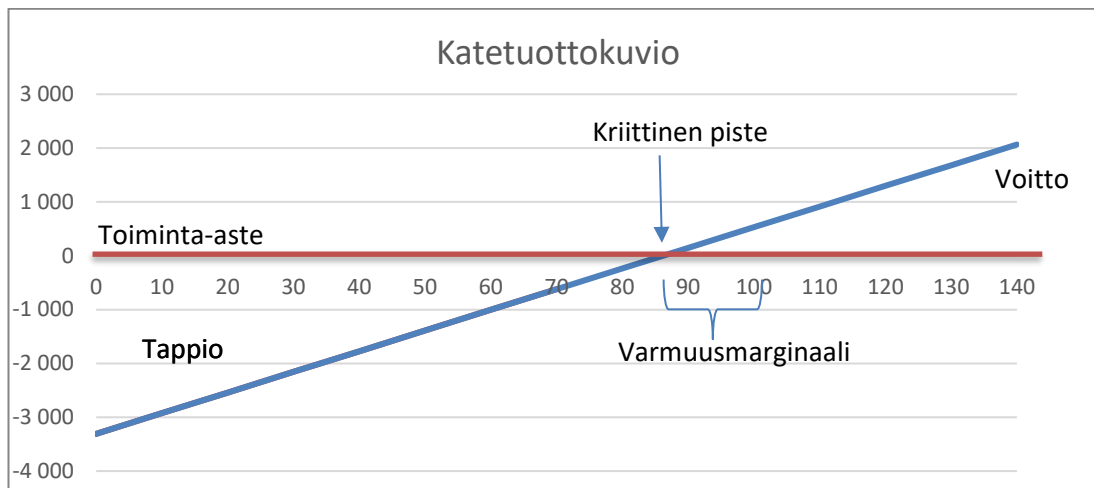
Kriittinen piste uusilla hinnoilla on hieman alhaisempi tunneissa eli 85 tuntia, mutta euronääräisenä se pysyttelee samassa eli 4500 euron kohdalla. Voitto kasvaa selvästi enemmän toiminta-asteen mukana verrattuna vanhoihin hintoihin, koska uudet hinnat kattavat vähintään kustannukset. Varmuusmarginaali on molemmissa kuvioissa pieni. Uusilla hinnoilla varmuusmarginaali muodostuu kriittisen pisteen oikealla puolelle, koska uudet hinnat olisivat kannattavammat kuin vanhat.

Katetuottokuviossa (kuvio 11) on käytetty Tmi X:n tämän hetkisiä hintoja. Katetuottokuvioista näkee, millä toiminta-asteella katetuotto kattaa kiinteät kustannukset. Varmuusmarginaali on kriittisen pisteen ja tappion välillä vanhoilla hinnoilla, koska yrityksen tulos oli negatiivinen. Suora alkaa kohdasta, jossa toiminta-aste on nolla ja kiinteät kustannukset 3309 euroa. Kiinteät kustannukset muodostuvat, vaikka yrityksellä ei ole tuloja.



KUVIO 11. Tmi X:n katetuottokuvio vanhoilla hinnoilla

Katetuottokuvioista näkee, että kriittinen piste on 109 tuntia. Voittoa kertyy, kun yrittäjä tekee enemmän kuin 109 tuntia kuukaudessa. Jos yrittäjä tekee vähemmän kuin 109 tuntia kuukaudessa, myyntituotot eivät kata kustannuksia. Varmuusmarginaali muodostuu kriittisen pisteen vasemmalle puolelle, koska yritys teki tappiota vuonna 2016. Uusilla hinnoilla tehty katetuottokuvio (kuvio 12) on kannattavampi kuin vanhoilla hinnoilla tehty katetuottokuvio.



KUVIO 12. Uuden hinnoittelun katetuottokuvio

Uudessa katetuottokuviossa kriittinen piste on 85 tuntia. Eli 85 työtunnin jälkeen kuukaudessa yrittäjälle rupeaa kertymään voittoa. Voittoa kertyy nopeammin uusilla hinnoilla verrattuna vanhoihin hintoihin. Samalla toiminta-asteella kuin vanhojen hintojen kriittisessä pisteessä, uusilla hinnoilla muodostuu voittoa jo noin 1000 euroa. Kuvioista näkee, että uudet hinnat ovat yrittäjälle kannattavammat.

automaattisesti halutun myyntimäärän mukana. Tälläkin välilehdellä kustannuksia tarkastellaan vuositasonalla. Excel-tuotoksesta löytyy ohjeet taulukoiden täyttämiseen. Ohjeet ovat samat kuin kannattavuuteen vaikuttaminen taulukossa.

Kuinka paljon tulee myydä, jotta saavutetaan tavoitetulos?

Vuodessa myytävä hieronta-aika tunneissa	718
--	-----

Muuttuvat kustannukset /vuosi	Kerroin	Muuttuja	Yhteensä
Asiakaskäyntien kilometrit(€/km)	0,41	0,00	0,00
Hierontarasvat(€/tunti)	0,11	718,48	81,19
Toimitilavuokra	25 %	37 410,11	9 352,53
Kinesioteippi(€/tunti)	0,63	718,48	450,68
Puhdistusaine €/tunti	0,11	718,48	81,24
Yhteensä			9 965,64

Muuttuvat kustannukset

Ajanjaksolla käytettävät tunnit, muuttuvat sitä mukaan, kun tavoitetulosta muokataan.
Muuttuvissa kustannuksissa määritellään ainoastaan: kuinka monta kilometriä syntyy arviolta kotikäynneistä ajanjakson aikana.

Kiinteät kustannukset per vuosi	Euroa
Polttoainekustannukset	739,05
Muut tarvikkeet	1 591,33
Terveyskustannukset	576,00
Työvaatteet	293,00
Autokustannukset	110,00
Yhteensä	3 309,38

Kiinteät kustannukset

Kiinteissä kustannuksissa merkitään kiinteät summat, kuinka paljon kyseiseen kustannukseen kuluu euroissa tarkasteltavan ajanjakson aikana. Taulukkoon voidaan tarvittaessa lisätä kiinteitä kustannuksia tyhjiin soluihin.

KUVA 3. Tavoitetuloksen saavuttaminen lähtötiedot -taulukko

Kiinteisiin kustannuksiin tulee merkitä jokaiseen soluun kustannus. Kustannusten kohdalle, jota ei ole muodostunut tulee merkitä nolla, jotta Excel toimii oikein. Kiinteiden kustannusten taulukkoon on jätetty muutama rivi uusien kustannusten varalle. Yhteensä kaava on muodostettu niin, että se ottaa huomioon, jos taulukkoon lisätään kustannuksia. Kustannuksia merkittäessä ei tarvitse täyttää kuin muuttuja, samalla tavalla kuin kannattavuuteen vaikuttaminen -taulukossa.

Kustannusten määrittelemisen jälkeen merkitään katetuotto prosentti, haluttu tavoitetulos, hinnat sekä eri palveluiden prosenttiosuudet (kuva 4). Taulukoissa tulee käyttää samaa ajanjaksoa kuin kustannuksissa eli vuositason lukuja. Katetuotto prosenttina voidaan käyttää edellisen vuoden katetuotto prosenttia, jos muuttuvia kustannuksia ei tule lisää. Tavoitetuloksen kohdalle merkitään summa, joka halutaan saada voittona tai toiminimen tilanteessa haluttu palkkasumma. Taulukosta näkee, kuinka monta asiakasta tarvitaan, jotta saavutetaan tavoitetulos. Taulukoissa ei ole otettu huomioon mahdollista verotusta.

Katetuottoprosentti:	73 %
----------------------	------

Katetuottolaskelma	
Myynti	37 410,11
Muuttuvat kustannukset	9 965,64
Katetuotto	27 309,38
Kiinteät kustannukset	3 309,38
Tavoitetulos vuodessa	24 000,00

Asiakkaiden määrä palveluiden mukaan			
	Hinta €	Eri aikojen %-osuudet	Asiakkaat/kpl
25 minuuttia	28,00	25 %	334
50 minuuttia	48,00	25 %	195
80 minuuttia	60,00	25 %	156
110 minuuttia	82,00	25 %	114
Tarvittava asiakasmäärä yhteensä, jotta saavutetaan tavoitetulos			799

Tavoitetulos

Katetuottoprosentti määritellään, käytetään esimerkiksi viime vuoden katetuottoprosenttia.

Katetuottolaskelmaan tavoitetulokseen lisätään yrittäjän toivoma palkka.

Tavoitetuloksen ja kustannusten ajanjakso tulee olla sama.

Katetuottolaskelma muodostuu automaattisesti syöttämien tietojen mukaan.

Asiakkaiden määrä palveluiden mukaan

Excel laskee automaattisesti kuinka paljon täytyy myydä mitään aikarajaa annetuilla hinnoilla. Tässä kohtaa voidaan muuttaa hintoja sekä eri aikojen prosenttiosuuksia, jolloin asiakkaiden määrä muuttuu.

Tavoitetulos
 Katetuottoprosentti määritellään, käytetään esimerkiksi viime vuoden katetuottoprosenttia. Katetuottolaskelmaan tavoitetulokseen lisätään yrittäjän toivoma palkka. Tavoitetuloksen ja kustannusten ajanjakso tulee olla sama. Katetuottolaskelma muodostuu automaattisesti syöttämien tietojen mukaan.

Asiakkaiden määrä palveluiden mukaan
 Excel laskee automaattisesti kuinka paljon täytyy myydä mitään aikarajaa annetuilla hinnoilla. Tässä kohtaa voidaan muuttaa hintoja sekä eri aikojen prosenttiosuuksia, jolloin asiakkaiden määrä muuttuu.

KUVA 4. Tavoitetuloksen saavuttaminen -taulukot

Katetuottolaskelma muodostuu automaattisesti annettujen kustannusten, katetuottoprosentin sekä tavoitetuloksen kautta. Katetuottolaskelmasta voidaan tarkastella, kuinka paljon myyntiä tulee määritellyllä ajanjaksolla saada, jotta päästään tavoitetulokseen. Asiakkaiden määrä palveluitten mukaan laskee hinnan ja eri aikojen prosenttiosuuden avulla, kuinka monta kappaletta jokaista hieronta-aikaa tulisi myydä. Hintaa sekä eri aikojen prosenttiosuuksia voidaan muokata, kunhan prosenttiosuuksien yhteenlaskettu summa pysyy 100 prosenttina.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa yrittäjälle tietoa hinnoittelupäätösten tueksi sekä kertoa hinnoittelun vaikutuksista kannattavuuteen. Hinnoittelupäätösten tueksi analysoitiin yrityksen kustannuksia ja strategioita, asiakkaita sekä kilpailutilannetta. Hinnoittelussa muodostettiin kotikäynneille erillinen hinnasto, jotta kotikäyntien kustannukset tulee kattua ja niiden hinnat ovat selkeästi esillä. Parantainen (2017, 51) toteaa kirjassaan, että selkeästi esillä olevat hinnat myyvät palvelua, koska asiakkaalle muodostuu yrityksestä rehellinen kuva. Hinnoittelun vaikutusta kannattavuuteen selvennettiin katetuottoanalyysillä, jossa vanhoja hintoja sekä hinnoitteluprosessissa syntyneitä uusia hintoja verrattiin toisiinsa. Uudet hinnat kattoivat vähintään kustannukset, joten ne olivat kannattavammat verrattuna vanhoihin. Yrittäjälle luotiin Excel-tiedosto mallintamaan myynnin ja hinnan muutoksien vaikutusta kannattavuuteen.

Tmi X:n yrittäjä kertoi, että opinnäytetyössä käsiteltiin useita hänelle uusia asioita. Opinnäytetyö antoi yrittäjälle uutta tietoa hinnoittelusta sekä kannattavuudesta. Erityisesti hän korosti, että tietoa oli tarkasteltu pienen yrityksen näkökulmista ja haasteista. Yrittäjä oli tyytyväinen opinnäytetyön tuomaan tietoon. Yrittäjä kommentoi, että voisi pohtia kotikäynneille erillisen hinnaston tekemistä tämän opinnäytetyön suositusten mukaisesti.

Hinnoitteluprosessin edetessä huomattiin, että voittoon ja kustannuksiin perustuva hinnoittelumenetelmä ei tuo välttämättä parasta mahdollista tulosta. Hinnoittelussa tulee ottaa enemmän huomioon asiakkaiden yksilöllisyyttä sekä muuttuvaa markkinatilannetta. Palvelun hinnoittelu eroaa merkittävästi tuotteen hinnoittelusta, koska yrittäjän tekemälle työlle on vaikea asettaa hintaa. Tmi X:lle muodostettuja hintoja ei testattu käytännössä, joten seuraavana tutkimusaiheena voitaisiin selvittää, miten asiakkaat kokevat uudet hinnat.

Opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan hinnan asettamiseen ja miten se vaikuttaa kannattavuuteen. Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että hinnalla ei yksinään pystytä vaikuttamaan merkittävästi kannattavuuteen. Yrittäjä haluaisi saada noin 2000 euroa voittoa joka kuukausi saadakseen toimeentulonsa hieromisesta. Tmi X:n palvelu ei eroa kilpailevista yrityksistä, joten tavoitemyyntiin on vaikea päästä vain hinnoittelumenetelmiä

muokkaamalla. Päästäkseen tavoitteeseen tulee tehdä muutoksia kustannusrakenteeseen sekä panostaa markkinointiin.

Tmi X:llä myyntituottoja on vähän verrattuna kustannuksiin. Uusilla hinnoilla yrittäjän tulisi saada myyntiä 37 410 euroa vuodessa, jotta hän pääsee tulostavoitteeseen. Tämä onnistuu, mutta tehdyt tunnit olisivat kahdeksankertaiset vuoden 2016 tehtyihin tunteihin. Hierontatunteja suosituimmalla hieronta-ajalla tarvittaisiin vuodessa yhteensä 780 tuntia, joka tarkoittaa, että viikossa yrittäjän tulisi myydä yli 14 tuntia hierontaa. Yrittäjän tavoitetulokseen tarvittava myynti on merkittävästi suurempi kuin vuoden 2016 myyntituotot. Yrittäjän tulee pohtia, onko mahdollista kasvattaa myyntiä, vai onko tavoitetulos nykytilanteessa liian korkea, kun palvelu ei erotu kilpailijoista. Yrittäjän täytyisi lisätä markkinointiaan saadakseen uusia asiakkaita ja käytettävissä olevat tunnit täytettyä. Markkinoinnissa kannattaa hyödyntää digitaalista markkinointia, koska se on kustannustehokasta. Yrittäjän tulee ottaa myös huomioon, että myynnin kasvaessa yli 10 000 euroon, täytyy ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi. Arvonlisäveron maksamista ei ole otettu huomioon uusia hintoja laskiessa.

Tmi X:llä oli asiakashaastattelun mukaan hyvä maine asiakkaiden keskuudessa. Opin- näytetyössä huomattiin, että palvelun arvolla on suuri merkitys asiakkaille. Asiakkaiden kokemaa arvoa voitaisiin tuoda esille yrityksen internetsivuilla. Yrittäjä voisi käyttää hyväkseen asiakkaiden positiivisia kommentteja laittamalla niitä omille internetsivuille. Yrityksen nettisivujen olisi siis hyvä saada lisää näkyvyyttä. Asiakkaat etsivät hierontayrityksiä internetistä tai kysymällä tutuilta. Jatkotutkimusaiheena Tmi X:lle voitaisiin selvittää markkinointitoimenpiteitä, jotta voitaisiin saada uusia asiakkaita.

Opinnäytetyössä hinnoittelun taustatietojen selvittelyssä asiakkaiden haastattelun olisi voinut tehdä laajemmin. Kaikki asiakkaat ovat yksilöitä, jolloin suuremman otannan käyttäminen olisi antanut laajemman tuloksen. Tulokset olisivat olleet luotettavimpia ja kattavampia. Kolmen henkilön puhelinhaastattelu ei anna niin kattavaa kuvaa yrittäjän koko asiakaskunnan arvoista. Haastattelut olisi voinut myös tehdä kasvokkain, jos aikaa olisi ollut enemmän.

Opinnäytetyön ongelmakohdaksi osoittautui kustannusten jaottelu. Yksinkertaisen kirjanpidon vuoksi, yrittäjän kustannuksia ei ollut valmiiksi jaoteltu. Tämän vuoksi kustan-

nusten jaotteluun käytettiin paljon aikaa. Pienellä yrityksellä ei ole käytössä toiminnanohjausjärjestelmiä tai muita talouden järjestelmiä, joten valmiita lukuja ei ollut. Opinnäytetyössä laskettiin yksinkertaisen kirjanpidon avulla myös tunnit, jota yrittäjä teki vuonna 2016, koska niitä ei saatu mistään järjestelmästä. Mahdollinen kehittämis ehdotus olisi luoda Excel, joka kertoisi yrittäjän sen hetkisestä kannattavuudesta kirjanpidon täyttämisen pohjalta.

Opinnäytetyötä tehdessä ja hinnoittelun teoriaan tutustuessa huomattiin, että ei ole yhtä oikeaa tapaa muodostaa hintaa, esimerkiksi hinnoittelumenetelmiä on paljon erilaisia ja niiden avulla voitaisiin muodostaa hinta monella eri tavalla. Opinnäytetyön teorian keräämisessä sekä hinnan muodostuksessa tehtiin paljon ratkaisuja, jotka perustuivat opinnäytetyön tekijöiden omaan näkemykseen toimeksiantajalle sopivasta hinnoittelustrategiasta – ja menetelmästä. Hyödyntämällä jotain toista hinnoitteluteorian tarjoamaa menetelmään toimeksiantajan palveluiden hinnoista olisi todennäköisesti muodostunut erilaisia.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. 2013. Hinnoittelu. Luettu 21.9.2017. <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AN9BBd4rHwg6V1c&cid=682BA10E178BA726&id=682BA10E178BA726%21298&parId=682BA10E178BA726%21299&o=OneUp>.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-6. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Andersen, B. 2007. Business process improvement toolbox. Second edition. Milwaukee: ASQ Quality Press Edition.
- Andersson, J. & Ekeström, C. & Gabrielsson A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Asiakkaiden haastattelu. 2017. 19.10.2017. Haastattelijat Hellsten, E. & Sormunen, J. Puhelinhaastattelu.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-15. Painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Berry, T. 2008. What is a SWOT Analysis? Business Planning Guide. Bplans. Luettu 2.11.2017.
- Blythe, J. 2008. Essentials of marketing. Fourth edition. Italy: Rotolito Lombarda.
- Brassington, F. & Pettitt, S. 2013. Essentials of marketing. Third edition. Italy: L.E.G.O.S.p.A.
- Eklund, I. & Kekkonen H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hinnoittelu. 2015. Yritystulkki. Wirma Lappeenranta Oy. Luettu 6.9.2017. <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/wirma/toimiva-yritystaja/hinnoittelu/>.
- Hinnoittelun ABC: Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. 2005. TIEKE. Luettu 2.9.2017. <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>.
- Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. 2012. Marketing strategy & Competitive positioning. Fifth edition. Slovenia: DZS Grafik.
- Jenssen, M. 2013. Setting profitable prices: Step-by-Step Guide to pricing strategy without hiring a consultant. Canada: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006 Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvenpää, M. & Lämsiluoto, A. & Partanen, A. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Luettu 19.9.2017. www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF.
- Kinnunen, J. & Laitinen, E. & Laitinen, T. & Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. & Armstrong, G. & Parment, A. 2016. Principles of marketing. Scandinavian edition. 2nd edition. Italy: L.E.G.O. S.p.A.
- Kotler, P. 2003. Marketing management. Eleventh edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Vammala: Vammalankirjapaino Oy.
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lankinen, A. 2006. Herkkyysanalyysi. Investointilaskentapohja ja –sanasto. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Luettu 21.10.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/eetu/www.amk.fi/opintojak-sot/500/1138278559722/1138279515236/1138279585712/1138283839148.html>
- Luotola, J. & Nousiainen, M. 2015. Laske, kannattaako vanha auto vaihtaa jo uuteen. Luettu 18.10.2017. <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/autot/laske-kannattaako-vanha-auto-vaihtaa-jo-uuteen-6237023>
- MacDonald, J. & Tanner, S. 1998. Understanding benchmarking in a week. London: Hodder & Stoughton Ltd.
- Markkinoinnin kilpailukeinot – hinta. 2016. Verkkovaria. Luettu 5.9.2017. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=483.
- Mickelsson, J. 2015. Tyhmäkö maksaa liikaa? Dynaamisen hinnoittelun ihanuus ja kauheus. Luettu 10.10.2017. <http://www.lsr.fi/stipendiblogi/2015/06/12/tyhmako-maksaa-liikaa-dynaamisen-hinnoittelun-ihanuus-ja-kauheus-2/>
- Mäkinen, I. & Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta.4.-5.painos. Helsinki: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Parantainen, J. 2017. Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa. Liettua: BALTO print.
- Polttoaine.net. 2017. Webmoon Oy. Luettu 22.10.2017. <https://www.polttoaine.net/>.
- Rubanovitsch, M. 2017. Strateginen hinnoittelu by Mika D. Rubanovitsch. Myyntikapina. Video. <https://www.youtube.com/watch?v=mMlBuK-pczk&t=20m52s>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteyskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Selander, K. & Vaili, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tenhunen, M. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. Tilisanomat. Johdon laskentatoimen koulu osa 2/10. Julkaistu 12.3.2013.

Tirkkonen, T. 2014. Selkeällä liiketoimintamallilla menestyksen tielle. Luettu 30.9.2017. <https://terhotirkkonen.com/2014/05/03/selkealla-liiketoimintamallilla-menestyksen-tielle/>.

Tmi X. Yrittäjä. 2017. 13.10.2017. Haastattelijat Hellsten, E. & Sormunen, J. Puhelinhaastattelu.

Toiminimen verotus. 2017. Toiminimen perustaminen. Luettu 22.9.2017. <https://yrityksen-perustaminen.net/toiminimen-verotus/>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Verohallinto. 2017. Verohallinnon päätös verovapaista matkakustannusten korvauksista vuonna 2017. Luettu 30.10.2017. https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47405/verohallinnon_paatosis_verovapaista_matka9/#kilometrit

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset asiakkaille

Kohderyhmä selvittäminen

Miksi käytte hieronnassa?

Millaisessa hieronnassa käytte?

Kuinka usein käytte hieronnassa?

Palvelun lisäarvo ja hyöty:

Valitsitteko tämän yrityksen hieronnan, koska se oli saatavissa, kun halusitte?

Valitsitteko tämän yrityksen hieronnan hinnan takia?

Valitsitteko tämän yrityksen hieronnan asiantuntijuuden takia?

Valitsitteko tämän yrityksen hieronnan yrityksen toimitilan takia?

Onko muita syitä miksi valitsitte yrityksen hieronnan?

Saattako yksilöllistä palvelua hieronnassa käydessä?

Millaista palvelua saitte hieronnan yhteydessä?

Miten kuvailisit yrittäjän toimitiloja?

Saitteko mielestänne rahoillenne vastiketta?

Täytyikö odotuksesi palvelun suhteen? Olitko tyytyväinen?

Saitteko mielestänne tarpeeksi informaatiota hieronnan aikana?

Mitä hyötyä saitte hieronnasta?

Oletteko käynyt muilla hierojilla? Eroavatko kyseisen yrittäjän palvelut muiden tarjoamista?

Miksi päätit ensimmäisen hieronta kerran jälkeen ostaa palvelun uudelleen?

Hinta:

Miten kuvailisitte yrityksen hieronnan hintaa?

Hinnan ylä- ja alaraja (Laitinen 2007, 234):

Millä hinnalla yhden tunnin hieronta on teidän mielestänne edullinen?

Millä hinnalla yhden tunnin hieronta on liian halpa, jolloin olette jo huolissanne se laadusta?

Millä hinnalla yhden tunnin hieronta on kallis mielestänne?

Millä hinnalla yhden tunnin hieronta on mielestänne liian kallis, jotta voisitte edes harkita sen ostamista?

Liite 2. Haastattelukysymykset yrittäjälle

Yrittäjä:

Millaisia koulutuksia olet käynyt?

Kuinka paljon aikaa sinulla on mahdollista käyttää hierontoihin viikossa?

Mitä eroa on hieronnalla ja urheiluhieronnalla?

Kuinka monta kertaa kuukaudessa käyt asiakkaan kotona hieromassa?

Pidätkö lomaa vuoden aikana? Kuinka monta viikkoa?

Palvelu:

Mitkä ovat yrityksen tavoitteet?

Mistä haluat, että yritys tunnistetaan?

Mitä resursseja yritys tarvitsee palvelun tuottamiseen?

Millaisia kustannuksia ja tuottoja yrityksellä on?

Voiko asiakkaat ostaa jotain tuotteita palvelun yhteydessä?

Miten erotut kilpailijoista?

Onko olemassa jokin tietty asiakasryhmä, joka käyttää palveluita paljon?

Onko käytössä hierontojen aikana esimerkiksi musiikkia tai tuoksukynttilöitä?

Oletko miettinyt tuotteistamisen mahdollisuutta tai pakettihinnoittelua? Esimerkiksi hieronnan mukana saisi kynttilän tai rasvan?

Ostetaanko hierontaa tasaisesti vuoden ympäri?

Hinnoittelu:

Haluatko kasvattaa yritystä eli saada enemmän asiakkaita vai haluatko saada mahdollisimman paljon tuottoa yrityksestä?

Haluatko tulevaisuudessa tarjota erilaisia palveluita esimerkiksi enemmän räätälöityjä hierontoja?

Miten yrityksen nykyiset hinnat on muodostunut?

Käytetäänkö yrityksessä alennuksia tai maksuehtoja?

Kannattavuus:

Oletko tietoinen yrityksen kannattavuudesta tällä hetkellä?

Mikä on tulos mihin olisit tyytyväinen?